

20

cadernos temáticos CRP SP

**Psicologia Organizacional
e do Trabalho**



Conselho Regional de **PSICOLOGIA SP**

20

cadernos temáticos CRP SP

***Psicologia Organizacional
e do Trabalho***

São Paulo · 2016 · 1ª Edição
Conselho Regional de Psicologia SP - CRP 06



Conselho
Regional de
PSICOLOGIA SP
Psicologia todo dia, em todo lugar.

Caderno Temático nº 20 – Psicologia Organizacional e do Trabalho

XIV Plenário (2013-2016)

Diretoria

Presidente | Elisa Zaneratto Rosa
Vice-presidente | Adriana Eiko Matsumoto
Secretário | José Agnaldo Gomes
Tesoureiro | Guilherme Luz Fenerich

Conselheiros

Alacir Villa Valle Cruces; Aristeu Bertelli da Silva; Bruno Simões Gonçalves; Camila de Freitas Teodoro; Dario Henrique Teófilo Schezzi; Gabriela Gramkow; Graça Maria de Carvalho Camara; Gustavo de Lima Bernardes Sales; Ilana Mountian; Janaína Leslão Garcia; Joari Aparecido Soares de Carvalho; Livia Gonsalves Toledo; Luis Fernando de Oliveira Saraiva; Luiz Eduardo Valiengo Berni; Maria das Graças Mazarin de Araujo; Maria Ermínia Ciliberti; Marília Capponi; Mirnamar Pinto da Fonseca Pagliuso; Moacyr Miniussi Bertolino Neto; Regiane Aparecida Piva; Sandra Elena Spósito; Sergio Augusto Garcia Junior; Silvio Yasui

Organização do caderno

Itala Moradei

Revisão ortográfica

Paulo Paranhos | Vírgula & Crase

Projeto gráfico e editoração

Paulo Mota | Comunicação do CRP SP

C755c Conselho Regional de Psicologia de São Paulo.
Psicologia Organizacional e do Trabalho. Conselho Regional de
Psicologia de São Paulo. - São Paulo: CRP SP, 2016.
70p.; 21x28cm.(Cadernos Temáticos CRP SP)

ISBN: 978-85-60405-40-4

1. Psicologia Organizacional. 2. Psicologia do Trabalho. 3. Saúde Mental. 4.
Identidade Profissional. I. Título

CDD 158.7

Ficha catalográfica elaborada por Marcos Antonio de Toledo – CRB-8/8396.

Cadernos Temáticos do CRP SP

Desde 2007, o Conselho Regional de Psicologia de São Paulo inclui, entre as ações permanentes da gestão, a publicação da série *Cadernos Temáticos do CRP SP*, visando registrar e divulgar os debates realizados no Conselho em diversos campos de atuação da Psicologia.

Essa iniciativa atende a vários objetivos. O primeiro deles é concretizar um dos princípios que orienta as ações do CRP SP, o de produzir referências para o exercício profissional de psicólogas(os); o segundo é o de identificar áreas que mereçam atenção prioritária, em função de seu reconhecimento social ou da necessidade de sua consolidação; o terceiro é o de, efetivamente, garantir voz à categoria, para que apresente suas posições e questionamentos acerca da atuação profissional, garantindo, assim, a construção coletiva de um projeto para a Psicologia que expresse a sua importância como ciência e como profissão.

Esses três objetivos articulam-se nos *Cadernos Temáticos* de maneira a apresentar resultados de diferentes iniciativas realizadas pelo CRP SP, que contaram com a experiência de pesquisadores(as) e especialistas da Psicologia para debater sobre temáticas ou assuntos variados na área. Reafirmamos o debate permanente como princípio fundamental do processo de democratização, seja para consolidar diretrizes, seja para delinear ainda mais os caminhos a serem trilhados no enfrentamento dos inúmeros desafios presentes em nossa realidade, sempre compreendendo a constituição da singularidade humana como fenômeno complexo, multideterminado e historicamente produzido. A publicação dos *Cadernos Temáticos* é, nesse sentido, um convite à continuidade dos debates. Sua distribuição é dirigida a psicólogas(os), bem como aos diretamente envolvidos com cada temática, criando uma oportunidade para a profícua discussão, em diferentes lugares e de diversas maneiras, sobre a prática profissional da Psicologia.

Este é o 20º Caderno da série. O seu tema é “Psicologia Organizacional e do Trabalho”.

Outras temáticas e debates ainda se unirão a este conjunto, trazendo para o espaço coletivo, informações, críticas e proposições sobre temas relevantes para a Psicologia e para a sociedade.

A divulgação deste material nas versões impressa e digital possibilita a ampla discussão, mantendo permanentemente a reflexão sobre o compromisso social de nossa profissão, reflexão para a qual convidamos a todas(os).

Os Cadernos já publicados podem ser consultados em www.crpssp.org.br:

- 1 – Psicologia e preconceito racial
- 2 – Profissionais frente a situações de tortura
- 3 – A Psicologia promovendo o ECA
- 4 – A inserção da Psicologia na saúde suplementar
- 5 – Cidadania ativa na prática
- 5 – *Ciudadanía activa en la práctica*
- 6 – Psicologia e Educação: contribuições para a atuação profissional
- 7 – Nasf – Núcleo de Apoio à Saúde da Família
- 8 – Dislexia: Subsídios para Políticas Públicas
- 9 – Ensino da Psicologia no Nível Médio: impasses e alternativas
- 10 – Psicólogo Judiciário nas Questões de Família
- 11 – Psicologia e Diversidade Sexual
- 12 – Políticas de Saúde Mental e juventude nas fronteiras psi-jurídicas
- 13 – Psicologia e o Direito à Memória e à Verdade
- 14 – Contra o genocídio da população negra: subsídios técnicos e teóricos para Psicologia
- 15 – Centros de Convivência e Cooperativa
- 16 – Psicologia e Segurança Pública
- 17 – Psicologia na Assistência Social e o enfrentamento da desigualdade social
- 18 – Psicologia do Esporte: contribuições para a atuação profissional
- 19 – Psicologia e Educação: desafios da inclusão

Sumário

DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS PARA AS PSICÓLOGAS E PSICÓLOGOS NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO

- 07** *Guilherme Luz Fenerich*
- 08** *Fernanda Lou Sans Magano*
- 10** *Maria das Graças Mazarin de Araújo*

DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES E NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

- 12** *Edna Muniz de Souza*
- 13** *Adriano Bandini*
- 20** *Maria Aparecida Silva Bento*
- 25** Debates

IDENTIDADE PROFISSIONAL DA(O) PSICÓLOGA(O) NAS ORGANIZAÇÕES

- 28** *Maria Emília Lopuff dos Santos*
- 29** *Thaís Zerbini*
- 36** *Fátima Aparecida Pighinelli Ázar*
- 41** Debates

IDENTIFICANDO AS DIFERENTES FORMAS DE VIOLÊNCIA NO TRABALHO

- 45** *Hely Aparecida Zavattaro*
- 46** *Eduardo Pinto e Silva*
- 50** *José Roberto Heloani*
- 55** Debate

A SAÚDE NO TRABALHO - FOCO NA PREVENÇÃO DA SAÚDE MENTAL

- 61** *Maria das Graças Mazarin de Araújo*
- 62** *Valquiria Rossi*
- 68** Debates

Desafios Contemporâneos para as Psicólogas e Psicólogos nas Organizações de Trabalho

Guilherme Luiz Fenerich

Conselheiro Tesoureiro do CRP 06

Bom dia a todos. Vou dar início ao nosso evento de hoje. Antes de qualquer coisa, eu quero me apresentar: eu sou Guilherme, estou compondo a diretoria da atual gestão do Conselho Regional de Psicologia, na função de tesoureiro. A presidente Elisa apareceu na primeira programação como confirmada, infelizmente, ela não pôde vir. Em nome da presidência, da diretoria e, especialmente, em nome do 14º Plenário, quero agradecer a presença de todos aqui hoje neste Seminário Estadual de Psicologia Organizacional e do Trabalho, com o título: **Desafios Contemporâneos para as Psicólogas e Psicólogos nas Organizações de Trabalho**.

Primeiramente, quero parabenizar o Núcleo de Psicologia Organizacional do Trabalho do Conselho Regional de Psicologia na pessoa da Maria das Graças, conselheira também do 14º Plenário, principal responsável pela realização do evento de hoje. Agradeço também a presença da Fernanda Magano, companheira, representando o Sindicato dos Psicólogos.

A *Psicologia Organizacional do Trabalho* ou, como costumamos chamar, a POT, um nome simpático, está inserida hoje no mundo contemporâneo em mais espaços do que o tradicional espaço da compra e venda da força de trabalho, onde começamos a nossa inserção nesse campo.

Entendemos que a POT cumpre um papel permanente de diálogo em intervenções com as expressões da vida vivida no trabalho, mas, também, com ela vivida fora dele, o que amplia a nossa interlocução com a vida política, social e econômica, portanto, comprometido e comprometido com uma sociedade mais justa e igualitária.

Identificar os desafios é o primeiro passo, falar e refletir sobre eles é o segundo e, claro, o terceiro é agir.

Enquanto área específica do conhecimento, metodologias, pressupostos teóricos, suas técnicas e práticas, a POT hoje está convocada para um movimento muito maior de repositição, de melhores condições e organizações de trabalho, relações e processo de trabalho, dignidade no trabalho, saúde no trabalho e tantas outras frentes que têm se aberto para a categoria nessa área, frentes que exigem o enfrentamento dos problemas já estabelecidos, decorrentes do mundo do trabalho contemporâneo, como desemprego, trabalho precarizado, inclusive, trabalhos em condições análogas à escravidão. Entendemos que a POT cumpre um papel permanente de diálogo em intervenções com as expressões da vida vivida no trabalho, mas, também, com ela vivida fora dele, o que amplia a nossa interlocução com a vida política, social e econômica, portanto, comprometido e comprometido com uma sociedade mais justa e igualitária. Esta mesma sociedade, que tem sido uma bandeira dessa gestão como um todo, em todas as áreas e, como não poderia deixar de ser também na *Psicologia Organizacional do Trabalho*, invariavelmente, passa por essa área do trabalho e seus modos de organização, afinal de contas é sobre o trabalho que a nossa sociedade está assentada.

A chamada dos desafios, desafios contemporâneos, aponta para a nossa necessidade de pensar formas de atuação dos psicólogos e das psicólogas nas organizações, mas, também, fora dela. Identificar os desafios é o primeiro passo, falar e refletir sobre eles é o segundo e, claro, o terceiro é agir. E é isso que se propõe no evento de hoje; sem mais delongas, agradeço novamente a presença de todos e todas e que tenhamos um ótimo dia de trabalho hoje. Muito obrigado. 🌱

*Representante do Sindicato dos Psicólogos do Estado de São Paulo.
Psicóloga na Secretaria de Administração Penitenciária. Tesoureira do SinPsi -
SP - Sindicato dos Psicólogos do Estado de São Paulo. Presidente da FENAPSI -
Federação Nacional dos Psicólogos. Conselheira Nacional de Saúde*

Bom dia a todos e todas, quero dizer que é um prazer estar aqui, a possibilidade dessa relação parceira que se mantém entre o Sindicato dos Psicólogos e o Conselho Regional de Psicologia.

...sair daquele modelo tradicional, de pensar as dinâmicas de recursos humanos, as dinâmicas institucionais e trazer o tema do debate de raça, o tema da diversidade mais amplamente, a questão de como a necessidade da transformação dessa identidade profissional, desse trabalhador, desse psicólogo que se coloca nas empresas para não ficar submetido a mandos e desmandos...

É sempre bom poder partilhar desses momentos, e eu comentava primeiro o quanto é interessante que na diversidade da Psicologia, nas muitas possibilidades de intervenção, o quanto vamos atraindo mais pessoas que não participam tanto desse espaço e passam a convergir para estar aqui. Tanto a iniciativa da criação do núcleo para pensar, trabalhar, como também propor um evento com essas características que estão colocadas, é bastante inovador, porque pensamos a questão da Psicologia Organizacional do Trabalho para além do POT. Guilherme, você sair daquele modelo tradicional, de pensar as dinâmicas de recursos humanos, as dinâmicas institucionais e trazer o tema do debate de raça, o tema da diversidade mais amplamente, a questão de como a necessidade da transformação dessa identidade profissional, desse trabalhador, desse psicólogo

que se coloca nas empresas para não ficar submetido a mandos e desmandos e, nesse sentido, ser um ator que se veste para cumprir os princípios éticos, trabalhar a Psicologia de uma maneira mais densa e mais ampla, fazendo, então, o elo aqui deste debate, que são as perspectivas de saúde do trabalhador e a saúde mental. Quando eu fui olhar a programação, fiquei bastante feliz com essa lógica mais complexa de pensar o tema.

Enquanto vamos fazendo uma aproximação, inserindo este tema num debate mais perto das políticas públicas. Eu ficava pensando: "Estou para essa abertura, podemos escolher dois caminhos, ou falar da lamúria que está o mercado de trabalho e da lamúria que está a conjuntura, ou pensar em perspectivas que avancem", e nessa lógica do avançar, acho que recentemente, em dezembro passado, tivemos a 4ª Conferência Nacional de Saúde do Trabalhador, que trouxe elementos bastante interessantes de utilizar a RENAST, a Rede Nacional de Saúde do Trabalhador, as Delegacias Regionais de Trabalho, uma parceria entre saúde do trabalhador, Ministério do Trabalho e emprego, para pensar os princípios de trabalho decentes; trabalhar o tema de assédio de uma maneira diferenciada; fazer os enfrentamentos necessários para que vamos construindo passo a passo um mundo mais justo, porque essa lógica do capital, a qual o Guilherme se referia, enquanto temos esse mercado que é essa máquina de moer carne, se não colocamos os psicólogos a serviço de moer carne, também, que tenhamos um olhar diferenciado, conseguindo nos colocarmos, muitas vezes, em confronto com a instituição e acho que esse é um debate que precisamos avançar. Se pensarmos historicamente, os avanços que a Psicologia está construindo estão muito calcados nesses enfrentamentos.

Pensando no sistema de avaliação de testes psicológicos, o que tem a ver com esse momento de pensar a Psicologia Organizacional? Tudo a ver, porque a partir do uso inadequado de testes, de processos seletivos que faziam questões discriminatórias, xenofóbicas, racistas fizeram alguns psicólogos sofrerem processos. Ao sofrerem processos, tanto na perspectiva do Conselho, as fichas éticas, como também no caso específico, alguns anos atrás, até processo criminal. Então, fez a Psicologia se debruçar sobre isso: que critérios vamos pôr para os testes terem validação nacional? Que mecanismos criamos para que haja um uso adequado desses instrumentos? E que possamos, então, hoje neste encontro, refletir sobre esses princípios éticos, refletir sobre a nossa formação, que muitas vezes deixa a desejar nesse gancho de entender as perspectivas de saúde,

saúde mental dentro das organizações e que possamos avançar na construção de novos modelos de intervenção, onde se respeite o que há de humano, respeite e valorize as condições do nosso cotidiano de trabalho e transforme esse cotidiano de trabalho. Transformar na perspectiva da valorização de uma Psicologia que cuide das pessoas.

Eu fecho essa questão do cuidado e passo a palavra para a Graça, na reflexão da 15ª Conferência Nacional de Saúde, que vai acontecer em dezembro, onde se fala do cuidado das pessoas. E pensar, então, a Psicologia inserida nessa lógica do cuidado é o necessário para que façamos algo que nos satisfaça profissionalmente, mas que faça uma intervenção para as mudanças sociais necessárias. É isso, e que possamos aproveitar o nosso dia aqui. Obrigada. 🙏

Bom dia, psicólogas e psicólogos, é um prazer muito grande estar aqui hoje e confesso que é uma emoção, e para quem é do Núcleo de POT deve estar se sentindo como eu. É uma felicidade muito grande ter trazido este seminário à categoria.

Eu quero começar falando um pouco como foi essa construção dos núcleos e como é que o CRP entende isso. A atual gestão do CRP-SP reconhece em seu planejamento a importância da articulação dos saberes e experiências nas diversas áreas em que a Psicologia se insere.

Então, tal modelo de gestão busca garantir a construção de propostas que se comprometam com a transformação da Psicologia, fazendo convergir esforços e conservando a complexidade do dia a dia profissional.

Nós temos Educação, Saúde, Assistência Social, Trabalho, Sexualidade, Gênero, Etnias, Terra, Emergências e Desastres, Mobilidade Humana, Esportes e tantas outras e, ao mesmo tempo, desafios e avanços construídos em cada campo. Nesta proposta, os núcleos nas diversas áreas da Psicologia foram criados como uma forma de gestão das atividades do CRP-SP, que tem como função subsidiar as comissões permanentes, as plenárias, a diretoria, a comissão gestora das subsedes para produção de referências e estratégias de ação política rela-

tivas ao seu tema. Então, tal modelo de gestão busca garantir a construção de propostas que se comprometam com a transformação da Psicologia, fazendo convergir esforços e conservando a complexidade do dia a dia profissional. Essa é a proposta principal dos núcleos.

Os núcleos são compostos por colaboradores, psicólogos, psicólogas, sendo que eles podem ser psicólogos ou profissionais de áreas afins. Está aberto o convite: quem tem interesse em participar do Núcleo Estadual e nas subsedes, em todo Estado - nós temos Subnúcleos que seriam os núcleos regionais - podem entrar em contato com o CRP que nós vamos atendê-los.

Para continuarmos, gostaria de apresentar os componentes do Núcleo Estadual de POT que tanto trabalharam e que estiveram muito juntos, vários WhatsApp, e-mails e discussões para que nós estivéssemos aqui hoje. O conselheiro Dario Henrique Teófilo Schezzi está numa plenária. Edna Muniz de Souza, por favor, gostaria que você se levantasse, está conosco? Vamos bater palmas para a Edna. Fátima Aparecida Ázar, que estará conosco também. Felipe Maia Hashimoto; Gabriela Amanda da Silva; Hely Aparecida Zavattaro; Joyce Melo de Oliveira, que ainda não chegou e é a mais novinha do Núcleo; Maria Emília Lopuff Espíndola e o Ubiratan Nunes de Oliveira, que também trabalhou muito conosco e não pôde estar presente. Dario acabou de chegar, nosso conselheiro de São José do Rio Preto. Que bom! É para você vir dar uma palestra, Dario.

Foi das discussões empreendidas no bojo do Núcleo de POT e pensando nos incontáveis desafios que o psicólogo organizacional se depara, principalmente na manutenção e resgate

da dignidade do trabalhador e a proteção dos seus direitos, que este seminário foi planejado e tecido. Hoje vamos trabalhar com quatro eixos temáticos: primeiro eixo, Diversidade nas Organizações e Relações de Trabalho; segundo eixo, Identidade Profissional da Psicologia nas Organizações; terceiro, Identificando as Diferentes Formas de Violência no Trabalho; e no quarto eixo e último, a Saúde no Trabalho, foco na Prevenção da Saúde Mental. Dá até vontade de começar a discutir, não é mesmo?

Gostaria de desejar a todos um dia bastante produtivo e que possamos sair daqui com reflexões mais maduras, com reflexões que possamos multiplicar em nossos ambientes de trabalho e com os nossos colegas. Quero agradecer a presença do Guilherme e da Fernanda e eu vou chamar o nosso primeiro mediador para compor a Mesa. Muito obrigada, Guilherme, muito obrigada, Fernanda.

Chamo a mediadora Edna Muniz de Souza, que é Coordenadora de Programas de Saúde Mental e de Saúde do Trabalhador da Secretaria de Saúde da Prefeitura Municipal de São Paulo; Gestão de Pessoas da Levis Strauss do Brasil - Programa de Qualidade de Vida no Trabalho; Diretora de Desenvolvimento na Área de Gestão de Pessoas da Secretaria Municipal de Saúde da PMSP e Consultora e Pesquisadora do CE-ERT. Por favor. 🌱

...foi das discussões empreendidas no bojo do Núcleo de POT e pensando nos incontáveis desafios que o psicólogo organizacional se depara, principalmente na manutenção e resgate da dignidade do trabalhador e a proteção dos seus direitos, que esse seminário foi planejado e tecido.

Diversidade nas Organizações e nas Relações de Trabalho

Edna Muniz de Souza

Mediadora

Coordenadora de Programas de Saúde Mental e de Saúde do Trabalhador da Secretaria de Saúde da PMSP; Gestão de Pessoas da Levis Strauss do Brasil – Programa de Qualidade de Vida no Trabalho; Diretora de Desenvolvimento na Área de Gestão de Pessoas da Secretaria Municipal de Saúde da PMSP e Consultora e Pesquisadora do CEERT.

Bom dia a todos e todas. É um prazer estar aqui em nome do Núcleo, mediando esta Mesa e também dizer o quanto é importante esta discussão para nós, por ser um primeiro momento do Núcleo em ação. Acho que é importante frisar isso.

Vou chamar para a Mesa o Adriano Bandini, que é psicólogo com 15 anos de experiência em trabalhos com Diversidade nos setores públicos e privados, incluindo terceiro setor e é professor do Curso de Pós-Graduação: Diversidade e Inclusão de PCD da Faculdade MAUÁ. Chamamos a Doutora Maria Aparecida Silva Bento, que tem um currículo extenso e ela está dizendo:

“Não precisa ler tudo isso” (risos), então, eu só vou dizer que ela é Coordenadora Executiva do CEERT, o qual tenho o prazer de partilhar com ela, que é o Centro de Estudos das Relações de Trabalho de Desigualdades e ela vai trabalhar a questão da Diversidade; é psicóloga, doutora pela USP e tem esse acúmulo de mais de 25 anos nesse campo da Diversidade. Vou pedir para o Adriano iniciar. A ideia é que, após a fala, possamos abrir para um pequeno debate e nós já estamos um pouco atrasados, então, vamos ter que controlar um pouquinho o nosso horário. Vou pedir para o Adriano começar; logo após a Cida faz a apresentação dela e abriremos para o debate. 🙋

Bom dia a todos. Tem alguma pessoa com deficiência presente? Uma, duas... baixa visão? Ok. Então eu descreverei algumas coisas que estiverem na tela; levanta a mão se você não conseguir captar, tudo bem?

Primeiro, estou superfeliz de conseguir falar dentro do mundo de Psicologia sobre a Psicologia Organizacional, que falamos muito pouco, eu acho, e um pouco do trabalho que vou apresentar é a mistura do que eu gostaria de dar de recado e provocar um pouco aqui todos para pensarmos juntos. Temos um desafio gigantesco, eu trabalho hoje em um banco, no Citibank, há quatro anos. Mas, antes, fiquei quatro anos na Prefeitura de São Paulo, na Secretaria da Pessoa com Deficiência e tenho uma consultoria, na verdade, atuo muito com treinamentos e educação e conheço um pouquinho de cada segmento dentro do pilar, talvez, com mais dor no bolso, mais trabalho, demanda, que são as cotas que o governo impôs. Então, tem um papel importante nessas cotas e o psicólogo precisa se apropriar disso para conseguir ajudar o que o objetivo original da cota proporcionou, que é um programa de inclusão que um dia vai fazer com que essa sociedade igualitária que queremos realmente aconteça.

Vou falar um pouco da experiência de Diversidade, mas para ouvirmos com a provocação algumas perguntas, algumas coisas. O psicólogo vai ser cobrado dentro de uma empresa por resultado, aquela coisa de ser um funcionário de uma empresa, logo, a empresa tem uma expectativa em relação a você e quando você entra nela para fazer o trabalho, vai dizer assim: "Olha, tem muita coisa errada aqui dentro", a empresa não vai gostar muito e, dependendo de como você

fala isso, ela vai mandá-lo embora. O problema é esse. Então, temos um problema duro para ser enfrentado, que precisa de um posicionamento, mas não podemos ser reféns do salário só, ou da estrutura que a empresa nos apresenta. Eu acho que esse jogo é um importante jogo para ser aprendido e para ele ser muito bom para ambas as partes, com bastante reconhecimento e prazer no que se faz, existem caminhos. E o resultado, esse caminho que temos que aprender a dizer ou a formatar. E o caminho é a qualidade de vida das pessoas, claro, mas casando com o núcleo, com a satisfação dos acionistas aos terceiros que trabalham ali e assim por diante.

O meu papel nesse processo? Eu tenho que olhar tudo que acontece com um papel bastante ousado, de empreendedor e não de executor, do que vão me mandar fazer. Dentro da Psicologia mais ainda, porque se vamos para solucionar coisas que já estão há tempos sendo desafiadas ou, por exemplo, a questão de como a gestão de pessoas atua: se fosse boa nem precisaríamos estar lá. Entrar para fazer a mesma coisa não basta.

Todas as pessoas têm uma expectativa de que se ele passou por uma faculdade de Psicologia vai saber falar de Diversidade; se ele fez faculdade de Psicologia, ele vai fazer superbem o trabalho de inclusão do pessoal com deficiência; nem sempre é tão simples.

O que é Diversidade? O conceito é grande, o desafio é grande e os valores humanos que estão embasando cada ação de Diversidade precisam ser do conhecimento de todos os psicólogos, porque por mais que não se tenha, por exemplo, um clínico não tem ali uma intenção original de trabalhar na empresa, mas aí, por algum motivo, ele acaba entrando e vai fazer alguma ação. Todas as pessoas têm uma expectativa de que se ele passou por uma faculdade de Psicologia, vai saber falar de Diversidade; se ele fez faculdade de Psicologia, ele vai fazer superbem o trabalho de inclusão do pessoal com deficiência; nem sempre é tão simples. Então, pelo menos falar do assunto e dizer: "Olha, ainda não sei muito bem isso", precisamos aprender a fazer e buscar um pouco mais de prática.

Há muitas imagens aqui, elas, na verdade, mostram o contexto que um ambiente corporativo tem e de uma forma mais provocativa há pessoas com deficiência, o cadeirante que é um símbolo bastante direto, quando falamos de inclusão, à direita na parte de baixo, eu tenho algumas pessoas no meu programa de deficiência intelectual, tem 46, eu vou mostrar um pequeno vídeo, vou economizar fala para que o vídeo se autoexplique e esse trabalho só funciona porque tem muitos psicólogos envolvidos de várias áreas diferentes. Então essa articulação é fundamental.

Nesta atual foto, eu tenho uma mulher negra, que no mercado de trabalho é a que mais sofre preconceito, é a que menos está lá, formalmente, e em termos salariais é a que tem a maior discrepância se compararmos com o homem branco, padrão dominante, assim por diante. A Doutora Cida pode dar uma aula, porque é ela que ensina sobre esse tema, inclusive.

O poder que uma marca tem de influenciar o entorno é enorme, podemos nos valer da influência que essa empresa tem naquela cidade, naquele bairro, naquele país para reescrever a história que acreditamos ser a melhor.

Falar de Diversidade, respeitar a questão da Diversidade, eu gosto de dividir em três mundos para que fique claro que a nossa atuação vai

transbordar com toda a certeza os muros da empresa. Primeiro, é a área de trabalho, a força de trabalho que a companhia tem. Então, se eu estou numa empresa, diretamente comigo nesse item de três, são os funcionários, as pessoas que estão ali. Então, eu posso olhar para a Diversidade para o meu público e entender onde estão, quantos são e qual a qualidade de vida que eles têm ali, incluindo aqueles detalhes difíceis, como salários, que eu acabei de dizer com relação à etnia. Uma segunda atuação dos psicólogos em Diversidade nas companhias é o suporte à comunidade, principalmente, quando as empresas multinacionais são as que estão em jogo. O poder que uma marca tem de influenciar o entorno é enorme, podemos nos valer da influência que essa empresa tem naquela cidade, naquele bairro, naquele país para reescrever a história que acreditamos ser a melhor. Assim, nossa prática ganha visibilidade e impacta em tudo. E no suporte à comunidade, podemos fazer, por exemplo, ou pela sustentabilidade, pela responsabilidade social, ou promoção de voluntariado para que ajude pequenos grupos que estão no entorno, nos bairros, são pequenas ONGs, no caso do Citi aqui da tela, apoiamos financeiramente reformas estruturais em pequenas ONGs, essas que dificilmente conseguem concorrer a grandes editais e ter um financiamento público maior, para quê? Para aumentar a capacidade de produto dela; se trabalha com aprendizagem, ela vai poder ter mais alunos, se trabalha com acolhimento de qualquer perfil de vulnerabilidade, vai poder acolher mais e isso aumenta a sustentabilidade da ONG. A nossa meta é essa, fazer uma ação pontual melhor, que garanta que esse espaço se torne mais sustentável e, depois, saímos para que eles continuem. A indicação é sempre por um funcionário, porque a manutenção dessa ONG interna que temos também é feita uma parte por funcionários e uma parte pela corporação. E o terceiro ponto importante de Diversidade é na política de aquisição de bens, ou seja, minha cadeia de fornecedores, os meus terceiros. Eu posso falar para eles e eu falo: "Eu quero que vocês tenham os valores de Diversidade também. Como? Cumpram a lei de cotas de vocês aqui no meu contrato, façam um bom atendimento das minhas pessoas, dos meus funcionários, de todos eles no perfil que são", e mais ainda, se eu posso e eu preciso comprar um determinado produto, eu posso comprar de pequenos fornecedores, de grupos vulneráveis socialmente, fazendo com que a economia e o desenvolvimento desses grupos sejam acelerados e não, simplesmente, daquele que está mais fácil ali, a pronta entrega, mas

que já domina o mercado quase que no monopólio. Dá trabalho? Dá, mas é por isso que estamos lá, para conseguir mostrar que caminho seguir e tornar isso mais fácil ao longo do tempo.

O posicionamento - são quatro flechas que eu gosto muito de ilustrar com elas que se encontram no centro - que vão dizer como o psicólogo vai se colocar, sem medo, de ter os argumentos necessários para, inclusive, questionar os outros poderes. Temos, a princípio, poder básico que é do grupo diretivo, os acionistas, as famílias que fazem o direcionamento do negócio: "Daqui a dois, três anos, nós vamos para cá, vamos abrir uma nova fábrica, vamos abrir mais lojas", enfim, eles darão o norte para todo mundo. Depois, no outro poder tem gestão de pessoas que vão dizer como fazer aquilo, como é que está toda questão legal, sindical, quantidade de pessoas necessárias, benefícios, o engajamento vai no detalhe, recrutamento e seleção, força de trabalho, etc.

Primeiro passo é entender o que funciona como inclusão e exclusão; os paradigmas que crescemos vivendo já estão conosco; para quebrar esse estereótipo é difícil.

Um terceiro ponto muito importante é o impacto que tudo isso terá. Como fazer (eu preciso fazer um processo sustentável), ter todas as normas que vão me falar de responsabilidade social e sustentabilidade para que aquele negócio proposto faça com o melhor impacto? Aqui eu tenho os três mais tradicionais, e eu gosto de encaixar a Diversidade como um quarto, independente dos outros três, para que ele tenha autonomia de entrar lá e dizer: "Olha, podemos dar uma melhoradinha nessa parte", ou, "Podemos otimizar o resultado que a área de sustentabilidade oferece para outras áreas da companhia e fazer com que o entorno se desenvolva ainda mais rápido"; então uma empresa saudável garante mais empregos e garante mais desenvolvimento para todo mundo. Isso impacta em muitas questões, inclusive as legais e, para isso, temos que nos preparar. Primeiro passo é entender o que funciona como inclusão e exclusão; os paradigmas que crescemos vivendo já estão conosco; para quebrar esse estereótipo é difícil. E a maior

parte das pessoas, dos estagiários de Psicologia que recebemos ou dos psicólogos que entram nas funções de recursos humanos, que, infelizmente, é cada vez menor, eles continuam então reproduzindo o que cresceram vendo. A oferta de solução ainda é rasa, há um desafio gigante na formação desse psicólogo que ingressa para que essa parte se aprofunde de verdade e faça mudanças estruturais. Os paradigmas, antes de falar do vídeo, que é o que vai explicar bastante aqui na prática o projeto, como é que funciona tudo isso e o nosso posicionamento, quando eu tenho que tomar alguma decisão e existem muitas delas. Eu vou contar um caso aqui de uma dupla licença-maternidade, tem duas que participaram conosco do curso esta semana, desculpa, mas vou contar tudo de novo, que é o modelo que o mercado mudou nas últimas décadas, vemos, por exemplo, desde a década de 1950 até a de 1980 com aquela história da integração. As leis de cotas evidenciaram muito isso, mas toda dinâmica segue a mesma coisa, ou seja, tem uma vaga de emprego, ela é assim, cadeira vermelha, a mesa tem essa medida, a pessoa tem que caber nela do jeito que ela está, se é na linha de produção é igual, etc. Vamos filtrando de acordo com o tamanho da roupa: "Só tenho bota 41", se o candidato calça 43: "Sinto muito, você não pode, tem que ser alguém que calça 41", esse é o paradigma da integração. E ele foi mudando conforme a evolução dos conceitos, a clareza deles e as lutas por eles foram conquistando vitórias. De 2000 para cá, diminuimos muito a questão da integração e passou a fazer o processo de inclusão, que só tem realidade quando ele é qualitativo. Eu sei que estou na inclusão quando a pessoa está vivendo junto e de uma forma que todos usufruem meio de qualidade de vida. Esse é o principal paradigma, é o meu ponto de decisão, se eu tenho que tomar alguma, é a pessoa que é o centro da história, então são os direitos humanos que vão ali, mesmo que as crenças pessoais sejam diferentes do que os próprios direitos humanos apresentam. Tem um psicólogo que trabalha comigo - e teve um dilema recentemente sobre a questão LGBT e crença - ele tinha uma religião bastante radical em determinados valores e se defrontou com uma situação de um funcionário LGBT, o funcionário transgênero. Depois de todo um trabalho, ficou chocado com aquilo, foi a primeira vez que teve contato direto indo de encontro a opinião da crença religiosa dele, mas foi muito interessante porque ele conseguiu filtrar ali: "Meu papel aqui de psicólogo exige que eu consiga ter o meu pessoal num ponto e consiga fazer avaliações de julgamentos a partir de outro núcleo

de valores”, isso é uma outra coisa que temos que dominar bastante. E é essa premissa do juramento que eu trago de diversidade, não é mais a cadeira e a mesa que vai importar, e sim a pessoa que chegar, vai ter a ergonomia adequada para ela, ou seja, usar a lei da forma que ela beneficie a pessoa e não ao contrário e assim por diante. Um gráfico supersimples, que é o das bolinhas coloridas, na parte de cima, eu tenho a inclusão que é um monte de bolinhas coloridas espalhadas aleatoriamente, eu não tenho um pensamento organizado ali e, embaixo, os modelos, de exclusão, eu coloquei as bolinhas coloridas fora do sistema, estão banidas do convívio corporativo, da segregação, falar assim: “Eu faço uma ótima política, eu integrei todos aqui na minha folha, faz parte já. Vamos ver onde eles estão”, você passa toda área, sai da área, entra num outro lugarzinho construído exatamente para eles, pronto, segregados. A integração, até está junto ali, mas tem um setor deles, vira o setor dos egressos aqui, e assim por diante.

Muito bem, vou passar um vídeo. Ele ilustra um pouco o último gráfico que está na tela, que é a questão da atuação do psicólogo e que eu acredito muito que seja uma pista para um caminho mais qualitativo. O psicólogo tem que ser a pessoa mais metida da empresa. Fato. Tem que ser muito metida, ela se mete onde não é chamada o tempo todo. Por quê? Porque se você esperar que alguém venha chamá-lo: “Quero melhorar a minha...”, não vai ser tão fácil. Então, você tem que se convidar para ir aos lugares e começar a falar e articular e... então, você tem que ir lá, não vai esperar que venham. Ilustrando o quadro é um gráfico bem simples, no centro, a ideia de Diversidade, do profissional de Psicologia e várias flechas saindo desse centro para que cada área exista, as que eu nomeio aqui e muitas outras recebam a influência desse trabalho e, muitas vezes, quando um desses trabalhos acontece, as sensibilidades que tem... uma das bolinhas fala assim: “Promoção de seis tipos de acessibilidade”, não só arquitetônica, que é uma que conhecemos bastante, elevador, rampa, etc., mas eu falo da comunicacional, mercadológica, instrumental, programática que é mudar normas, leis para tirar barreiras e mais pessoas poderem participar com qualidade e tudo isso são ferramentas que o psicólogo pode usar para fazer o trabalho dele acontecer na prática. E um dos projetos que eu vou mostrar no vídeo, que se chama Projeto Somar, ele foi pensado dentro do mundo da pessoa com deficiência inicialmente. Eu tenho 46 funcionários com deficiência intelectual, no total são 260 pessoas com todos os tipos: física,

auditiva, visual, intelectual e múltipla, ainda não tenho nenhum surdo ou cego, mas estou convencendo a ter. O pessoal está meio resistente, mas vencemos pelo cansaço. E esse projeto, para dar certo, ele exigiu as seis formas de acessibilidade, então mudamos muita coisa, achamos espaço para que o intelectual pudesse trabalhar qual atividade que ele poderia executar, pensamos quem poderia ser um tutor dele, tinha que formar o cara antes e, ao mesmo tempo, não podia só deixar em sala de aula e depois trazer para a empresa. Descobri que não acaba nunca a formação dos intelectuais, ela é constante, de dois em dois meses a turma está lá de novo. Descobri que não tem limite de desenvolvimento, ele pode ir até onde continuar sendo estimulado, se empenhar e vai continuar se desenvolvendo, eles extrapolaram todos os itens que pensamos no início do projeto. Descobrimos que a família atrapalha, precisa ter um trabalho com a família, precisa mudar a forma como a família pensa, então vamos junto com a família. Descobrimos que o parceiro precisa ter psicólogos terceiros fora do papel ou do chapéu da instituição para conseguir falar com essa família com uma neutralidade importante.

Se eu aumento o meu índice de retenção de pessoas com deficiência, quanto eu economizo? E só de multa, eu calculo 20 milhões por ano economizados para a organização.

Tinham pais que iam à agência, por exemplo, que o filho trabalha para conversar direto com o gestor da agência para decidir detalhes, que queria tirar férias dali a cinco dias. Então, calma. Ou outros pais, bem cruel a história, que usaram todos os créditos, por exemplo, que um funcionário bancário tem direito, todos! Cartão de crédito, todos a que ele tinha direito; empréstimo, todos; empréstimos consignados, tudo! Deixaram o rapaz endividado até o talo! Muito cruel a situação. Para termos o projeto funcionando bem, temos que ter um olhar mais sistêmico, temos que funcionar em várias pontes, e sozinho não fazemos nada, então vai psicólogo aqui, vai psicólogo lá, cada um com uma especialidade fazendo o melhor para uma coisa só girar bem. E a metodologia, depois, virou um material. Formatamos: “Se outras empresas quiserem fazer, dá para seguir? Dá”, e é simples. E o custo? O custo é o melhor de todos, eu tenho coisas

que são supercaras, médias e baratas, mas quando fazemos a conta, eu devolvo o investimento: para cada um real que eu aplico, por exemplo, voltam oito e é essa conta que temos que aprender a fazer para conseguir vender qualidade para o trabalho do psicólogo interno. Senão, vamos ser ainda apelidados “do cara que abraça a árvore”. E essa conta não é fácil, então precisamos entender que exatas está na alma, tem que fazer parte e traduzir. O meu investimento aqui vai ser de, sei lá, 500 mil reais e quanto é que isso vai voltar no fim do ano? Se eu aumento o meu índice de retenção de pessoas com deficiência, quanto eu economizo? E só de multa, eu calculo 20 milhões por ano economizados para a organização. A minha área hoje tem um orçamento de dois milhões por ano, tenho seis funcionários que trabalham comigo e, agora, ganhamos mais uma nova área, qualidade de vida para todos os funcionários. Eles olharam esse projeto que vocês vão assistir e falaram assim: “Agora, faz igual para todo mundo com e sem deficiência”, por exemplo. Vamos ver?

[Vídeo]

“OPORTUNIDADE”

Alex Soares – Integrante do Projeto Somar: “Eu não tenho ainda um objetivo certo de onde eu quero chegar, porque sempre pretendemos crescer mais e mais, então aqui dentro do Banco eu passei pelo Remote, depois para a Agência e hoje eu consegui uma oportunidade na área de Crédito Imobiliário. Eu pretendo, com certeza, me desenvolver, ainda mais tendo uma oportunidade maior aqui para saber onde eu posso chegar e quais são os meus limites”.

Rafaela Oliveira – Regional Paulista: O Alex era da agência WTC em São Paulo e ele já estava lá há bastante tempo e vivia comentando: “Eu quero ser promovido”, eu quero ter uma nova oportunidade”. Ele veio para a área de Crédito Imobiliário. Hoje, ele lida com o gerente, ele envia e-mails de pendências, ele vem sempre aqui na Paulista para conversar sobre pendências de processos.

Andrea Barros – Crédito Imobiliário: O Alex chegou à nossa área há aproximadamente dois anos e ele veio da área comercial com muita experiência em atendimento ao público e em vendas de cartão de crédito. Assim que ele chegou, imediatamente assumiu uma atribuição extremamente relevante na nossa área que era a parte de análise de crédito, preparação para os documentos para análise de crédito, no tratamento das propostas e renovação da carta de crédito, atividades que ele desempenha até hoje com alguns outros desafios.

Ana Lucia Monteiro – Integrante do Projeto Somar: *Eu vim para cá com deficiência intelectual leve; acho que as outras pessoas que quiserem também terão a oportunidade de tentar vir para cá. A rotina de banco é puxada. Para quem acha que é tudo às mil maravilhas, não é tanto assim. Se não fosse o Citi, eu não estaria aqui. Eu estou muito feliz aqui.*

Não identificada: *Quando eu cheguei à Paulista, uma agência grande com 33 officers, a matriz do banco, na hora eu pensei: “Poxa, só tem uma pessoa do Somar aqui, só o André, que também já conhecia a Paulista, porque estava aqui há muito tempo”. Conversando com o Adriano, a Patrícia, eu falei assim: “Por que não ter outro Somar na Paulista? Eu acho que cabe mais uma pessoa aqui”. E foi quando eu sugeri para o Adriano a Ana Lucia, porque eu já a conhecia e sabia da experiência dela, sabia que ela era muito integrada no dia a dia de vendas, por saber várias coisas, vários processos. Quando o convite foi feito a ela, foi como uma promoção para vir trabalhar na maior agência do Brasil. E quando ela chegou aqui se sentiu tão lisonjeada, tinha tanto orgulho de estar na maior agência do Brasil, que falávamos: “Olha, você só está aqui por causa de toda experiência que você tem no Banco”, e ela chegou aqui num momento de mudança e ela queria fazer, ela chegava para os gerentes: “Me dá isso que eu faço, é uma imagem que você precisa ter? Uma Xerox?”, e ela ia, tirava, queria organizar a fila na recepção. E todos os dias quando chega à minha mesa, fala: “Hoje eu trabalho na maior agência do Brasil”.*

Ana Lucia Monteiro – Integrante do Projeto Somar: *Eu estou com seis anos e seis meses de banco.*

Patrícia Fris – Recursos Humanos: *A ideia veio de um conjunto de pessoas que queria trabalhar para essa empregabilidade acontecer. Temos, obviamente, a Lei de Cotas, mas não queríamos fazer só isso, queríamos ir além, proporcionando oportunidade para as pessoas e mudando a vida. E hoje, sete anos depois, vemos que a vida das pessoas mudou.*

Carmem de Marco – Psicopedagoga, psicóloga e especialista em Psicologia Clínica e Educacional do Colégio Pauliceia: *Lá no comecinho, o que foi feito? Foi feito um levantamento nas diversas agências das pessoas que estavam mais voltadas para isso. Começamos com aqueles que estavam mais potencialmente prontos. Nós fizemos uma capacitação dessa equipe de gestores, onde explicamos como era, como eles funcionavam, quais são as coisas que podiam ser feitas para ajudar, o que no meu comportamento com eles poderia favorecer um desenvolvimento, o que poderia, even-*

tualmente, dificultar. E a partir disso, esse trabalho foi crescendo junto, porque essas pessoas que no começo eram algumas, hoje, são muitas. Então, é muito interessante que praticamente no Citi, hoje, nós temos todas as agências de São Paulo e já uma em Campinas com o Somar.

RESPEITO

Andrea Barros – Crédito Imobiliário: Em poucas empresas eu vi tamanho respeito à diversidade. Eu posso dizer que esse é um dos fatores, o fato do Citi trabalhar diversidade com esse respeito é o que me dá mais orgulho de trabalhar no Citi.

Não identificada: A maioria dos clientes vê isso como um lado muito positivo. Mas já teve um episódio de um cliente numa outra agência, não aqui na Paulista, que começou a questionar: "Poxa, por que vocês deixam essa pessoa atendendo?". Acho que isso assim é muito raro acontecer. Acho que o cliente vê isso como uma coisa muito positiva e fazemos questão de mostrar e de deixar eles expostos, quando sabemos que eles têm essa capacidade de conversar, de lidar, e se você pega pessoas como a Ana Lucia, que sempre está ali na entrada da agência, sorrindo, dando "bom dia" para todo mundo, é interessante que os próprios funcionários do Banco aqui na Paulista: "Poxa, quem é essa menina que fica dando 'bom dia' com um sorriso no rosto?", isso traz uma coisa muito boa para todo mundo.

Andrea Barros – Crédito Imobiliário: Não podemos ignorar que existe uma limitação ali, essa limitação precisa ser reconhecida para que possamos atribuir atividades adequadas, de acordo com a capacidade de entrega daquele funcionário. No caso do Alex, foi muito fácil isso, porque apesar de ele ter uma deficiência intelectual, rapidamente já desenvolvemos técnicas que nos ajudassem a fazer com que ele superasse essas dificuldades.

Carmem de Marco – Psicopedagoga, psicóloga e especialista em Psicologia Clínica e Educacional do Colégio Pauliceia: A pessoa com deficiência intelectual gosta de atividades de baixa complexidade, repetitivas, que tenham um rendimento mais imediato. Então, isso tudo vai fazendo com que essa escolha do deficiente intelectual seja muito interessante dentro desse processo das empresas. Vamos explicar como é a deficiência intelectual, mas num foco muito interessante, da oportunidade. Vamos dizer o que acontece, para o que aquilo pode ser canalizado de uma forma positiva e o que podemos fazer no dia a dia para minimizar possíveis dificuldades.

Max da Silva Nicolay – Integrante do Projeto

Somar: "Você quer tentar?", aí eu falei: "Vamos tentar uma entrevista, não custa nada", e eu estou gostando, adorando e graças a esse emprego aqui eu tenho tudo o que tenho na minha vida. Eu nunca pensei na minha vida que eu ia conseguir um apartamento, mas eu estou conseguindo. O Citi é um banco internacional, não é qualquer banco, por isso temos a obrigação de representar bem o Citi. Se você for atrás e deixar 30 currículos, um vai chamar, porém faça a sua parte para a empresa fazer a dela.

DIGNIDADE E CIDADANIA

Ana Cristina Gimenez Carvalho Rubin de Celis – Mãe de dois integrantes do Projeto Somar:

Minha ligação com o projeto é que eu tenho os meus filhos gêmeos, o Wilson e o Luís, que este ano, dia cinco de dezembro, vai fazer sete anos que eles trabalham no projeto; eu tenho uma ligação total com o projeto. Nós acompanhamos a entrevista e o meu medo inicial era de que um deles não entrasse. E a minha maior surpresa é que do Paulicéia [colégio], foram escolhidos cinco, e entre os cinco estavam os dois. Eles deram uma grandeza para a função que inicialmente talvez fosse pequena para as outras pessoas. E a função deles foi aumentando e nisso a autoestima vai se elevando cada vez mais e trazendo isso para a família.

MAIS DE 50 PARTICIPANTES ATÉ 2015.

93% DE RETENÇÃO.

100% DAS AGÊNCIAS DO CITI NA GRANDE SÃO PAULO-SP.

APRENDIZES COM DEFICIÊNCIA INTELECTUAL.

PLANO DE CARREIRA.

AMPLIAÇÃO PARA O PROJETO SOMAR PARA O RJ.

NOVA TECNOLOGIA SOCIAL PARA TODO O MERCADO.

RECONHECIMENTO.

EXPOSIÇÃO POSITIVA DA MARCA.

AMPLIAÇÃO DA ATRATIVIDADE.

EXPERIÊNCIAS COMPARTILHADAS

Ana Lucia Monteiro – Integrante do Projeto Somar: Se não fosse por esse projeto, eu não estaria onde eu estou hoje.

Muito bem. Eu acho que esse projeto exigiu muita coisa diferente ao longo desses anos todos, tem quase dez anos - foram oito - e um fruto dele foi essa abertura para a diversidade. Então, quando temos hoje demandas novas, o fator Somar, o Projeto Somar já ajuda muito a ter um posicionamento frente às outras temáticas.

Adriano volta a falar.

E o caso das mulheres que eu comentei é bem simples. Nós tivemos duas funcionárias que se conheceram lá, uma com cinco anos de casa, a outra com sete; aí elas se amaram e casaram. Em termos de direitos são iguais, usufruem igual, não tivemos nenhum impacto em relação a isso. Passado um tempo, elas resolveram ser mães, uma delas em especial, que ainda não era mãe (a companheira dela tinha uma filha de um casamento hétero que ela teve anteriormente). Deixa eu só pôr a foto delas aqui, vai ficar bem legal. Elas foram fazer os tratamentos, os exames, etc. e a primeira mãe descobriu que não poderia gestar, ela tem um problema de rins bastante severo e quando o médico, um segundo médico, um terceiro médico mostrou isso para ela, ela ficou muito triste decepcionada, mas era fato! A companheira dela fez os exames e descobriu que poderia gestar novamente, resolvido.

A primeira mãe foi até uma clínica de fertilização, tirou os óvulos, fecundou e colocou no útero da companheira dela para gestar. E deu certo. A gravidez vingou: gêmeas, duas meninas! Lá pelo terceiro mês, quando estava tudo realmente consolidado, fizeram uma pergunta bem legal para o RH: "Quem sai de licença-maternidade?". Vai, psicólogo, boa sorte! Depois de um supertrabalho, pesquisa, consulta em várias áreas, INSS, tivemos um caminho e um ponto de decisão de colocar as duas que são duas mães

...mas o legal é ver que o mercado ficou assustado num primeiro momento, recebemos vários advogados de outras companhias bravos conosco, dizendo que fomos irresponsáveis, porque criou uma jurisprudência.

em licença-maternidade, porque não é uma fazendo o papel paterno. Muito do que voltou do mercado era isso: "É fácil, um materno e outro, paterno", só que não, as duas, a não grávida, ou seja, a mãe biológica, não grávida, fez um tratamento para amamentar também, então, para ficar legal o caso, tivemos esse acréscimo. Enfim, e foi esse trabalho de pesquisa, consulta, posicionamento e encorajar a tomada de decisão da companhia é que faz a diferença no fim, já foram, já voltaram, as crianças estão com quase dois anos, mas o legal é ver que o mercado ficou assustado num primeiro momento; recebemos vários advogados de outras companhias bravos conosco, dizendo que fomos irresponsáveis, porque se criou uma jurisprudência. Só que não é uma jurisprudência, é um caso muito específico e único, com características que, dificilmente, se reproduzem assim e que mostram que se o medo é jurídico, na primeira parte da fala assim: "Tranquilo, olha...", aí apresenta com a paciência infinita do psicólogo e o segundo passo, a conversa sempre termina assim: "Mas o mais importante é a pessoa, logo, se fosse para ser jurisprudência, que fosse, que seja, que é para as pessoas poderem ter outro paradigma para começar a se comparar". Obrigado. 🙏

Edna Muniz de Souza

Parabéns! É tão difícil ficar nesse papel, primeiro porque você quer ouvir mais, porque dá uma sensação de querer saber como foi. Mas nós, infelizmente, temos um tempo aqui, temos outras Mesas, vamos ter que cortar o Adriano. Eu acho que no debate vamos tentar deixar, inclu-

sive, diminuir um pouquinho a fala, para deixar um pouquinho mais de tempo para o debate. Vamos ver se conseguimos. Passamos a palavra agora para a Cida, doutora Maria Aparecida Silva Bento, e ela tem 25 minutos, que vou controlando aqui. 🙏

Maria Aparecida Silva Bento

Coordenadora Executiva do CEERT. Doutora pelo Instituto de Psicologia da USP. Coordenadora Geral das 7 edições do "Prêmio Educar para a Igualdade Racial e de Gênero". Coordenadora do Projeto "Conteúdos, Materiais, Ensino a Distância e Formação de Rede em prol da Diversidade na Educação Infantil" com a UFSCar/MEC. Membro da Comissão de Direitos Humanos do Conselho Federal de Psicologia. Desenvolveu consultoria no campo da diversidade para FEBRABAN; no Comitê de Diversidade dos Jogos Olímpicos 2016; Itaipu Binacional; OXFAM; Fundação Vale; Eletrobrás e outras empresas; Professora de Psicologia Social da Universidade de Austin - Texas/EUA. Ex-Membro do Grupo Assessor da ONU Mulheres. Membro da Comissão de Direitos Humanos do Conselho Federal de Psicologia; Fellow da Ashoka. Eleita Líder Social no "Fórum de Líderes Sociais e Empresariais" da Gazeta Mercantil (2002). Líder Avina; Reconhecimento pela Medalha Anchieta e do Diploma de Gratidão da Cidade de São Paulo. Cidadã da Cidade de Atlanta (EUA - 1991). Autora de vários livros.

Bom dia a todas e todos aqui. Tenho uma história longa com este CRP neste tema, eu diria que em 1996 e 1997, aqui no CRP, nós fizemos muitas coisas, nós fizemos publicações, nós fizemos vídeos. Acho que na época era o Odair Furtado, a Lumena, e houve um longo tempo de história aqui de trabalho com psicólogos organizacionais nesse campo da diversidade; depois fui para o Conselho Federal de Psicologia na área de direitos humanos, fiquei algum tempo e depois saí; agora retornei.

O tema que está sendo mais difícil de avançar nas empresas é o tema das relações raciais. A penúltima estava com o Reinaldo Bugarelli, ele falou: "Trabalho todos os temas, mas esse é o único que eu não consigo fazer avançar".

Pensei em começar a minha conversa com vocês com uma provocação: eu estive na Conferência Ethos¹ este ano e do ano passado, em ambos os anos os diferentes psicólogos ou profissionais da área de RH que lá estavam na Mesa comigo disseram a mesma coisa o ano passado que disseram este ano. O tema que está sendo mais difícil de avançar nas empresas é o tema das relações raciais, bate com vocês? A penúltima estava

com o Reinaldo Bugarelli, ele falou: "Trabalho todos os temas, mas esse é o único que eu não consigo fazer avançar".

Então, acho que é algo para se pensar, acho que isso mostra um pouco como é que cada um de nós está lidando com esse desafio, onde é que estão os impasses. Eu entendi que hoje iríamos falar de desafios, quais são os desafios para nós, profissionais, e na dimensão institucional que precisamos ler para poder atuar de uma maneira talvez mais assertiva?

A minha provocação inicial é essa pesquisa que eu estou terminando na minha organização, que é com empresas multinacionais. O que dizer sobre essa pesquisa? O universo dessa pesquisa refere-se a 15 dentre as 50 empresas líderes em diversidade em 2014 publicada pelo *Diversity Inc*, então são 15, eles publicam 50 empresas que se destacaram, foram premiadas pelo trabalho com diversidade e eu peguei 15 dessas empresas, uma equipe dentro do CFP, o que fizemos? Analisamos dados dos *websites*, dados dos códigos de conduta, relatórios de diversidade, relatórios de responsabilidade social para entender um pouco como é que essas empresas estavam lidando com diversidade, o que elas estavam fazendo. Lá nas matrizes e aqui neste país, elas são as maiores aqui, são a Johnson, Coca-Cola, estou falando das grandes empresas aqui no Brasil. Mais de 80% têm diversidade no código de conduta fora do Brasil e aqui dentro do Brasil. Frequentemente encontra-se destaque sobre diversidade étnico-racial nas matrizes, essa palavrinha aparece lá, não aparece aqui. Vamos adiantando aqui. O que eu percebo das ações dessas empresas? Fazendo uma análise, na verdade, na pesquisa aparece empresa por empresa, vamos publicar o ano que vem,

¹ Conferência anual realizada pelo Instituto Ethos - O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma OSCP cuja missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável.

mas ainda estamos nesse debate, porque não interessa expor nenhuma empresa, interessa tentar compreender os processos.

Mas o que de ações que eu achei que são bem legais e têm promovido mudanças? Conselho de diversidade, que avalia e define a direção estratégica de programas de diversidade, que orienta lideranças a focar em metas nessa área, tem que ter uma meta para gênero, uma meta para PcD (Pessoas com Deficiência), uma meta para raça, uma meta para LGBT, tem que ter as metas. A existência de organismos, as empresas têm organismos, têm núcleos coletivos, áreas para tratar desse tema, todas essas 15 que eu estou falando são as 15 maiores. Esses organismos estão compostos por altas lideranças, então eu diria que mais de 30 anos de experiência me mostraram que se a alta liderança da empresa não entra, o psicólogo da empresa não faz nada além de criar uma hostilidade no seu entorno, tornar o seu dia a dia um inferno, porque ele é aquele que está trazendo coisas que a empresa não quer ouvir. Altas lideranças têm que estar.

Liderança em inclusão e diversidade, esses núcleos implementam programas significativos para empregados, para comunidades, para clientes e para candidatos e eles premiam lideranças com bom desempenho no campo da diversidade, se eu tenho um chefe de uma área - a de custos - e ele está conseguindo implementar a diversidade, ele tem mulher no seu quadro, tem negros, eu arrumo uma maneira de visibilizar essa liderança dentro da empresa e premiá-la.

Uma coisa interessante pelo desdobramento, essas empresas têm programa de diversidade para fornecedor, criam oportunidades e desenvolvem capacidades para empresas que tiveram barreiras. Se a minha empresa contrata fornecedores de computador, de papel, de não sei o que, por que é que eu não vou buscar aquelas pequenas empresas que, em geral, não conseguem contratos? Empresas dirigidas por mulheres, dirigidas por negros. Quando eu posso deslocar o programa de diversidade de dentro, sou eu que escolho, tenho quatro, fiz uma licitação, tenho quatro empresas para me fornecerem determinado serviço ou determinado produto, eu digo que um dos critérios é que ela tenha diversidade, um dos critérios que você empresa, se quer concorrer aqui para esse serviço, me mostre diversidade, e existem várias formas de se fazer isso. Elas têm grupos de funcionários e o grupo, como meu foco foi gênero e étnico-racial,

essas pessoas se reúnem para fazer a empresa avançar naquele tema. Localizam e acolhem novos funcionários dos grupos minoritários. Como é que eu vou ampliar a presença de negros, de mulheres e PcD dentro da empresa? Eu acho que tem uma coisa que nós fizemos no nosso Censo da FEBRABAN (Federação Brasileira de Bancos), que vamos perceber dentre tantos aprendizados que tivemos, um Censo que envolveu a população total, que era de 500 mil empregados em todo o Brasil, de todos os maiores bancos vamos perceber que a principal fonte de recrutamento é de amigos e parentes. Se eu não tenho negros ali, eu já tenho uma questão, não é que o cara quer indicar, não é que o cara não quer negros na empresa, mas ele indica uma pessoa que é parenta dele, que provavelmente, é branca, do círculo dele; então alguns aprendizados, quando você faz o Censo, ajudam você a perceber onde é que pode melhorar o seu processo, por exemplo, de recrutamento.

Os treinamentos são uma coisa interessante, eles têm *websites* dinâmicos que oferecem treinamento contínuo em diversidade para engajar o funcionário, criar um ambiente de trabalho que valorize a diversidade, eles desenvolvem pesquisas entre os funcionários sobre o que fazer, para ampliar a diversidade, fazem campanhas de marketing sensíveis aos grupos minoritários - aqui é presencialmente -, não a presença na população, mas dentro daquela empresa. E o que é interessante também, pensando em um RH? Se eu nunca vi essa empresa aberta para um segmento ao qual pertença, eu nunca vou botar o meu currículo lá, a empresa tem que dar algum sinal de que eu sou bem-vinda. Se ela faz um cartaz, uma propaganda como, por exemplo, até mexemos com a USP na última propaganda que eles tiveram para vestibular, havia quatro mulheres com escova e loiras chamando para um curso, quer dizer, está ali claro quem a instituição está chamando, então se quer mostrar que a diversidade é importante, por que não coloca lá uma mulher de cabelo encaracolado, morena, negra, quer dizer, como é que os meus materiais podem repercutir isso? Nos seus projetos sociais - e nisso eu concordo muito com o Adriano - o psicólogo também tem que ajudar, projeto social a empresa tem sempre, por que ela vai apoiar só chá das cinco? Ou aquelas coisas que tocam o coração das pessoas? Instituições de pessoas que têm câncer é importante, por que a empresa tem dificuldade, por exemplo, de apoiar questões que ela entende como políticas, grupos que lutam por direito, pela defesa de direito? Talvez seja uma

coisa a dizer para a empresa, que nem eu estava olhando isso aqui, direitos das crianças e adolescentes, talvez esse também, não que não possa apoiar instituições que trabalham com câncer, mas ela pode apoiar também instituições que trabalham na defesa ou com iniciativas na defesa de direitos. Isso é um foco interessante que eu posso discutir com a área de projetos sociais que, no geral, tem muito dinheiro e a escolha é a mais conservadora possível, é a escolha de quem só dá o dinheiro naquela área, onde o coração dói e não implica em defesa, em questões políticas.

Tutorias. A importância do desenvolvimento de tutoria, isso eu tenho aprendido porque faço tutoria para várias empresas, quer dizer, não é a mesma coisa se eu quiser acelerar a carreira, tenho certeza que mulheres não conseguem espaço de direção em empresas ou negros. Não é botar todo mundo junto com os homens; num programa de tutoria é diferente, a tutoria para mulheres dentro da empresa encontra obstáculos diferentes, elas têm uma trajetória diferente em relação a dos homens, não é para negar isso, elas têm uma realidade diferente que a empresa precisa reconhecer. Essa coisa de que todos somos iguais, bota tudo lá, não! A tutoria para uma mulher negra é diferente, a tutoria para mulheres em geral é diferente, a tutoria para um PcD é diferente, eu preciso reconhecer que eu tenho uma diferença ali, então isso é importante.

No movimento social, sempre apanhei porque eu falei que sou contra cotas, que eu prefiro ação afirmativa, que as pessoas têm que estar sensíveis, o coração delas tem que se abrir, elas têm que entender e eu percebo que não é isso que está acontecendo, o tempo passa, eu já estou velhinha e as coisas não mudam.

No Brasil, essas empresas, essas 15 costumam citar políticas para PcDs, e aí, quando o Adriano traz a importância da cota, é verdade, eu sempre fui contra a cota nas empresas privadas, mas a minha pergunta é: se a empresa se mexe, quando não for multada, caso ela não mude. No movimento social, sempre apanhei porque eu falei que sou contra cotas, que eu prefiro ação afir-

mativa, que as pessoas têm que estar sensíveis, o coração delas tem que se abrir, elas têm que entender e eu percebo que não é isso que está acontecendo, o tempo passa, eu já estou velhinha e as coisas não mudam.

Então, às vezes, estou em cursos para RH, vejo e não acredito, o psicólogo tira do seu bolso o mesmo argumento: "Não, mas não podemos ter privilégio ao mérito", mas o que você está me dizendo? Você está me dizendo que se na sua empresa 100% dos diretores são homens, dizendo que as mulheres não têm mérito, por isso que elas não estão lá ou tem uma questão social que levou a isso?

O que está faltando no mesmo contexto, quando eu tenho uma empresa que tem cotas e se ela não cumprir a cotas, o Ministério Público multa, ela se mexe. É verdade ou não é? Ela se mexe para algum outro canto como ela se mexe para a questão? Não mexe, porque ela é multada e não são multas pequenas. É uma coisa a se pensar. Qualquer um de nós ou a grande maioria de nós fica meritocracia não sei o que, não sei o que, inclusive, precisamos discutir um pouco o que é meritocracia. Meritocracia é merecimento, se estamos dizendo que quem está nos melhores lugares é quem merece, ou seja, eu estou dizendo assim, se eu tenho a maioria de ministros homens, é porque eles têm o mérito, as mulheres não estão lá porque elas não têm o mérito. Então, às vezes, estou em cursos para RH, vejo e não acredito, o psicólogo tira do seu bolso o mesmo argumento: "Não, mas não podemos ter privilégio ao mérito", mas o que você está me dizendo? Você está me dizendo que se na sua empresa, 100% dos diretores são homens, dizendo que as mulheres não têm mérito, por isso que elas não estão lá ou tem uma questão social que levou a isso? Há uma história também, não é que eles não tenham mérito, ninguém está dizendo isso, não estou dizendo que eles não têm mérito, mas como é que a elite da empresa utiliza o discurso do mérito, quem merece e como é que também compramos. Começamos a repetir: "Tem que ter mérito, não pode ter privilégio, na cadeira que senta homem, senta mulher...", não é assim! Tem outros elementos.

Por que hoje... como eu tenho a responsabilidade de trazer o tema das relações raciais, é importante pensar que temos um contexto institucional, legal, favorável. O que é isso? Com esses programas de cotas e ações afirmativas que temos nas universidades, eu vou provocá-los para irem ao ProUni, vai no site do MEC, vocês vão ver que jovens brancos pobres têm o mesmo percentual de benefícios das cotas do que os negros e pardos. Vai no MEC, um milhão e tanto para um, um milhão e tanto para outro. Aqui ninguém ouve falar nada dos jovens brancos pobres que utilizam cotas. Vocês ouvem? Quando se fala de cota, se fala de privilégio para negro, mas vai ao MEC, se vocês forem na UERJ, nos estudos de João Felix, ele vai mostrar que as universidades que deveriam... que começou a disputa por cotas raciais viraram cotas sociais. Vocês conhecem essa discussão, não é? Cotas raciais não, cotas sociais, têm que ser para todo mundo o que significa que hoje e eu acho que isso é uma coisa muito positiva, o ganho do jovem branco pobre é igual ao ganho do jovem negro nas cotas e ação afirmativa. É uma coisa que o movimento negro deveria explorar muito mais, porque as pessoas repetem os discursos da *Globo*, do *UOL*, da *Folha*, que é: "Precisamos, cotas...", vá ver as estatísticas, você verá quantos jovens pobres brancos e negros estão se beneficiando. Eles estão saindo do curso superior, não dá para dizer: "Eu não consigo encontrar negros para os meus trabalhos", talvez o recrutamento precise entender melhor como é que vai lidar para ter negros, porque, senão, vamos também repetir o clichê: "Mas não tem negro", precisamos trabalhar isso.

É possível identificar casos nessas áreas em várias empresas brasileiras, iguais àquelas multinacionais, existem empresas brasileiras fazendo coisas bonitas, são isoladas, não têm visibilidade. Eu tenho dito que é importante mapear para vermos como é que o outro está fazendo e está dando certo. O grande desafio que tem sido colocado é o dado da cor, raça, nos cadastros, não é verdade? Vai colocar dado cor, raça no cadastro, aí começa a discussão: "Nós não sabemos quem é negro, o Brasil é miscigenado", se não resolvermos perguntar para a polícia porque ela sabe, a polícia não sabe? Ou pomos uns três policiais ali para nos ajudarem a descobrir quem é negro, porque eles são assertivos, eles matam três vezes mais negros do que brancos, eles sabem tudo sobre isso. Se não colocarmos os policiais lá, podemos nos inspirar na experiência de mais de 30 anos do IBGE, do IPEA, de todos os cadastros, muitos cadastros

que utilizam o dado cor, raça, o ENEM, tudo! Temos os cadastros e o Ministério Público, porque as empresas reagiram dizendo: "Não podemos colocar a cor das pessoas, porque ninguém sabe, porque o Brasil é miscigenado, quem é moreno...", Ministério Público colocou no Ministério Público do Trabalho na folha dele, na internet, ele coloca lá os marcos legais para o uso da cor, raça nos cadastros, só que não basta colocar. O Brasil tem uma história de silêncio sobre esse tema, não é educado colocar a raça, falar sobre raça, esse negócio, não devemos fazer, as pessoas ficam desconfortáveis, se mexendo, como lidamos com isso? Eu tenho experiência de mais de 20 anos de instituições, a nossa também tem, mas tem no Brasil inteiro gente que faz uma campanha, explica porque eu pergunto sobre dado de cor, raça, PcDs, LGBTQs, por que eu pergunto isso? Porque eu quero que a minha empresa seja mais diversa, é só por isso. Depois que você faz um bom treinamento para quem pergunta e para quem responde, temos a nossa experiência é de um mês para outro, 80% nesse mês não queriam dizer a sua cor. No mês seguinte, explicou-se em um folheto muito simples, de três minutos, as pessoas chegam agora em Salvador, de 0% a 3%, passou agora para mais de 80% de pessoas brancas e negras que falaram da sua cor.

Gênero é mulheres ou é só mulheres brancas?, porque alguém conhece o Pró Equidade de Gênero aqui? Só duas empresas aqui? Três, Quatro. Pró Equidade de Gênero é um programa que busca ampliar a presença das mulheres negras dentro das empresas, é bem interessante.

Elas entenderam por que está se perguntando, e envolver as altas lideranças que eu falei, é importante, caminhando para a finalização, pensar que a persistência dos índices é muito grande, em relação às desigualdades. Aquilo que o Adriano já falou, no caso de desemprego, as mulheres estão em dobro, na informalidade, 66% é a taxa delas, mais elevada do que a dos brancos. Os rendimentos são extremamente inferiores e é muito importante que os avanços de gênero não têm incluído as mulheres em regras, e ontem eu estava num debate aqui envolvendo homens e mulheres, eu disse: "Gênero é mulheres ou é só mulheres brancas?", porque alguém conhece o Pró

Equidade de Gênero aqui? Só duas empresas aqui? Três, quatro. Pró Equidade de Gênero é um programa que busca ampliar a presença das mulheres negras dentro das empresas, é bem interessante. Muitas empresas têm aderido, acho que agora ultrapassou 100 empresas e a empresa faz um Censo, pergunta várias coisas, inclusive a cor e raça, a empresa gosta, eles têm um selo e tal e esse programa tem gênero, mas quando faz o Censo e se percebe a diferença na presença da mulher negra, as mulheres que fazem parte do comitê de diversidade não conseguem avançar na questão da mulher negra, porque, de verdade, a mulher negra tinha que estar nesses comitês de diversidade, senão, não é um avanço.

Bom, acho que é isso. Vou só trazer mais um pouquinho esse negócio. Vocês veem aí o Movimento das Crespas na rua? Quem pegar a Avenida Paulista com aqueles cabelos crespos vermelhos, verdes e tal? Eu acho que é importante pensarmos sobre isso. Minha sobrinha teve uma situação bastante difícil numa grande empresa aqui em São Paulo, não vou nem dizer a avenida porque... ela é fluente em espanhol, chinês, inglês e foi para a China, ficou um ano e meio aprendendo mandarim, porque ela acha que para relações de comércio exterior seria importante. Ela volta da China achando que o currículo dela iria arrasar com 29 anos e não conseguiu emprego. Seis meses depois, estava em depressão e aí, falando com uma consultora de RH, a consultora quis ver um pouco o LinkedIn dela, o cabelo crespo vermelho, avermelhado, e ela disse: "Com esse cabelo você não vai ocupar cargo de direção em nenhuma empresa". Ela tinha o cabelo enrolado, avermelhado, assim, como tantas jovens usam, não é vermelho, mas ela falou foi do cabelo crespo. "Você tente fazer uma escova, não use essa blusa colorida no LinkedIn, não sei o quê", e ela falou para mim: "Tia, olha como ela foi racista", eu disse: "Ela não foi racista, ela foi realista". Eu não sei onde é que convençamos que uma cabeça onde tem cabelo liso toma decisões melhores, porque tem cabelo liso, tem capacidade de comando, tal... mas usamos isso no dia a dia, se tivéssemos uma comprovação, ficaríamos ali na porta da empresa com escova progressiva para melhorar e nem faria treinamento. Um salão para poder melhorar a nossa capacidade, mas é isso.

A última coisa que eu queria falar é diversidade, desigualdade, meritocracia. Essa é a última coisa. Tudo que eu aprendo em empresas, às vezes, é que a empresa pega uma ideia, já que ela não tem saída, pega aquela ideia e transforma aquela ideia.

A diversidade que surge da luta das mulheres para ampliar a presença dela, dos membros na em-

Diversidade surge na rua, na luta das mulheres, porque não estavam incluídas. Surge porque elas não conseguem ocupar cargos de direção. Surge na batalha dos negros, dos PcDs para entrarem nas empresas, como é que vamos transformar isso nessa coisa de diversidade de conceitos?

presa, ela vira diversidade de visões de mundo, diversidade de perspectivas. Como também entramos nessas marmeladas, porque às vezes, eu chego numa empresa: "Aqui não é só diversidade, mulher, homem, essa coisa, temos que ir para o lado mais propositivo, mais positivo, nosso time tem pessoas com diversas visões de mundo...", eu falo assim: "Tudo bem, é tão legal, tão bonito isso, só que diversidade não surge assim. Diversidade surge na rua, na luta das mulheres, porque não estavam incluídas. Surge porque elas não conseguem ocupar cargos de direção. Surge na batalha dos negros, dos PcDs para entrarem nas empresas", como é que vamos transformar isso nessa coisa de diversidade de conceitos? Então, diversidade não pode ser deslocada de desigualdade. Diversidade não é diferença: eu sou ruiva, você é morena. Eu sou alta, você é baixa, todas nós temos que ter oportunidade... não é isso! Mas temos isso no nosso discurso, nós... eu falo "nós" porque somos nós, nós psicólogos, nós estamos na empresa, precisamos daquele emprego, não é que vamos sair dizendo tudo que pensamos e ir para o olho da rua e buscar no outro, porque vai ser igual, mas nós compramos muito desse discurso. E a meritocracia, já falei, é merecimento, o conceito que vem todo tempo que falamos que precisa ampliar a presença de mulheres: "Oh, reconhecemos, mas tem que ter mérito". Eu fico parada: "Você está querendo me dizer o quê? Que os incluídos são os que têm mérito?". E para finalizar, eu diria o seguinte, que o Adriano trouxe quanto mais uma empresa pode dialogar com a população onde ela está incluída, então, o McDonalds da Rússia não pode ser o mesmo McDonalds da China que não pode ser o mesmo McDonalds da África, o McDonalds do Brasil não pode ser a mesma coisa em produtos, em atendimento e em quadro de pessoal. A cada lugar onde a empresa está ela tem que dialogar com o perfil da população nos seus produtos, nos seus serviços e nos quadros de pessoal. Ela tem que considerar, isso não é bom só para a população, é bom para a instituição também. Obrigada. 🙏

Edna Muniz de Souza: Quero agradecer ao Adriano e à Cida pelas brilhantes reflexões, porque, na verdade, foi isso, além de trazerem as experiências, nos fazem refletir, mesmo no nosso dia a dia, no lugar da Psicologia, neste contexto organizacional. Nós estamos *on-line*, para quem está assistindo *on-line* pode enviar perguntas para crpwebtv@crpsp.org.br. Quem está *on-line* pode encaminhar perguntas e as pessoas aqui podem também; vamos abrir agora para perguntas, a ideia é que para as pessoas que não quiserem ocupar a fala, possam escrever, nós temos pessoas aqui para pegar e temos um tempo de 15 minutos para essas perguntas. Podemos começar. E pede para a pessoa se apresentar rapidamente só para saber de onde é e o nome.

Andrea Albuquerque: Bom dia, meu nome é Andrea Albuquerque. Eu sou psicóloga e sou coordenadora de diversidade numa empresa de tecnologia da informação. Eu já acompanho há bastante tempo vocês e quando o Adriano estava falando, eu tinha pensado em compartilhar as minhas dores as quais eu estou vivendo atualmente. Quando a Cida falou, eu acho que respondeu tudo. O inferno que eu vivo no dia a dia porque eu fui contratada para ir para esse papel há sete meses e eu acho que eu vou pedir o desligamento, porque eu não consigo fazer absolutamente nada. Então, eu acho que a minha pergunta é: quando nos deparamos com essa resistência da alta liderança, o que fazer? Eu sinto que eu não tenho mais energia para tentar lutar para mudar tantas mentes fechadas e sem a preocupação de ao menos perceber outro olhar. Estou tendo muita dificuldade, eu vim de uma empresa na qual eu só fazia o manejo, era uma empresa absolutamente fantástica em relação a isso, ela caminha sozinha, aceitei esse desafio e, realmente, estou... assim, eu vim para tentar compartilhar essa experiência e aprender um pouco porque está sendo bem difícil!

Edna Muniz de Souza: Alguém mais para fazermos um bloco, pelo menos, de questões?

Roseli Inês Imasseti: Bom dia, eu sou Roseli Inês Imasseti, de Americana, sou psicóloga organizacional e eu acho que a minha pergunta complementa a dela. Qual é o preparo do psicólogo para enfrentar esse tipo de resistência? Eu acho que tem um buraco aí e eu gostaria que fosse falado sobre isso.

Edna Muniz de Souza: Alguém mais? Então, eu vou passando para o... pode ser o Adriano, a Cida, quem começa?

Adriano Bandini: Eu ia falar que é uma ótima pergunta para a doutora Cida, mas vamos lá! Essa parte da resistência é fato! Eu acho que ela é maior quando, justamente, não tem cotas e é a hora que entra no concreto, no mundo real. O avanço significativo acontece quando a sensibilidade da liderança chega e quando dói no bolso é bem sensível. Então, quando a Lei de Cotas... o que ela deixou de aprendizado aqui? Ela teve um caminho, foi criada em 1991 e ficou zero resultado até que o decreto de 1999 veio e a fiscalização começou a usar esse decreto e falou: "Vamos ver como que anda esse assunto". Depois, ela ganhou muito peso, porque a fiscalização viu que só com a ação fiscal é que o resultado aparecia e a multa é bem mais cara do que a folha de pagamento, porque, claramente, fazem a conta na sua frente: "É mais barato pagar a multa do que contratar, porque folha de pagamento, benefício, não sei o que...", se não fosse o fato da multa poder ser diária até você cumprir a cota. Eu acho que o começo de lugares que são pedreira não teve um bom momento quando a multa não existia. Depois, a pessoa que começa a trabalhar com isso, inicialmente por cotas, consegue ter espaço para falar e a partir daí ela começa a mostrar muitas melhorias. E a outra parte que eu acho que mulheres ilustram muito é a se-

guinte: mulheres são um pilar global, todos os países trabalham a liderança feminina e salário igualitário e há comitês de mulheres há muito anos mais do que qualquer outra temática de diversidade, mas o resultado não acelerou muito também. Qual é a questão? Primeiro, o argumento contábil sempre foi meio fraco, quando começamos a mostrar números que chamassem mais a atenção eu acho que a estratégia que eu assisti de pares, e pessoas de outras empresas que fizeram os trabalhos avançarem do nada foi que eles foram para uma pessoa, no pessoal, no relacionamento e disseram: "Vamos almoçar?". E esse diretor da presidência, quando não era o próprio, deu alguns minutos de atenção e falou: "Olha, nós conseguimos aumentar o engajamento em tantos por cento ou a lucratividade em tantos por cento, tem uma pesquisa aqui que mostrou isso", em um minuto, eu falei a mensagem. A pergunta que eu espero é: "Como assim?", eu tenho mais espaço para continuar falando. Mas o que chama a atenção? É o número. Para que aquela pressão natural que ele tem por meta, resultado, tal, tenha alguma liga com o que eu quero apresentar e, posteriormente, é que temos um resultado que nós sabemos que é sensacional, mas que ele não tem nem a chance de ser apresentado e, no fato das mulheres, a mulher na experiência que eu acompanhei teve o seu comitê e tinha uma que era dos direitos e tal, porém, nunca aconteceu de verdade um avanço e não tinha nenhuma mulher negra no grupo, aliás, só tem uma parda que ainda se autodeclara branca. Talvez outro tema bom para mexer. Aconteceu que depois de dez anos estruturados e pouquíssimos resultados, agora tem um homem ali junto e se abriu a questão, não só aqui, mas em outros países, onde deixamos muito claro: "O trabalho que esse comitê de mulheres faz, ele tem que ser junto com os homens". E entrou o tema relações compartilhadas e muitos outros desdobrando. E agora temos visto nesse programa de Assessment (Método de Desenvolvimento de Potencial) que a doutora Cida colocou é muito legal, realmente, é muito personalizado e passa a ter uma fala até mais forte do que a nossa inicialmente na pedreira ali, lapidando cada pedacinho. O problema é que a formação não existe. Hoje, somos carentes de como formar um psicólogo, para fazer isso acontecer eu acho que a maior oportunidade direta aqui – CRP, vou dar trabalho para vocês, aliás, bota uma rampa aqui, está faltando, se um cadeirante vier falar aqui, precisamos falar está aqui – e é esse o ponto, são nesses detalhes que a coisa vai funcionar. Eu acho que temos uma excelente oportunidade porque se discutem as cotas raciais agora, a área pública já tem e quando vamos poder ajudar para, efetivamente, fazer a qualidade acontecer, além da quantidade.

Maria Aparecida Silva Bento: Acho que você tocou nos pontos, eu vou só pegar o que eu acho que poderia ajudar a complementar. Eu entendo o que a Andrea e também o que a Roseli colocaram. Eu sempre penso algumas coisas, principalmente, o que caracteriza uma instituição, porque eu acho que precisamos sempre pensar como é que a instituição reage ao novo; tem uma psicóloga que diz que uma identidade reivindicada dentro de uma instituição é insuportável, por quê? Porque a instituição tem uma vocação de se preservar, criar procedimentos, uniformizá-los, repeti-los, transmiti-los com aquela queixa de que aqui todo mundo tem um tratamento igual. Então, você quer requisitar tal coisa, você vai ter o mesmo tratamento que ela, eu tenho que ter um procedimento uniforme que se repete o tempo inteiro, mas as instituições somos nós, elas não são aqueles prédios e aquelas mesas. As instituições somos nós, e pensar como é que a instituição reage à presença de uma mulher numa reunião de diretoria onde 12 homens se reuniam sempre, faziam suas piadinhas, só os ternos e, de repente, chega uma mulher e se senta para decidir igual, não veio servir café. Ela veio para tomar decisões sobre o que fazer com esse recurso ou com aquele e isso não tem pacto, isso tem. Está no imaginário deles porque eles vivem o cotidiano de uma mulher num outro lugar, prender uma mulher num outro lugar, está no imaginário dela, aquele desconforto vai surgir ali. Se entrar um negro, então, eu acho que isso é um ponto muito importante, como é que a instituição reage a isso.

Aqui, eu contratei dois negros na minha equipe de 40 e já perguntaram se eu estou querendo "pretejar" a área, entendeu? Mas isso não é dessa empresa racista, é das empresas onde nós todos estamos.

Precisamos não subestimar isso. O que mais funcionou, eu concordo com o Adriano, relações pessoais fazem a diferença; numa das empresas em que eu estou trabalhando, isso faz a diferença, uma pessoa foi a um dos diretores e começou a conversar com ele. Eu fui para os Estados Unidos e lá eu sentei com um "negão" da direção da empresa e eles têm menos de 20%. Aqui, eu contratei dois negros na minha equipe de 40 e já perguntaram se eu estou querendo "pretejar" a área, entendeu? Mas isso não é dessa empresa racista, é das empresas onde nós todos estamos. Se

eu vou lá, eu sento com o “negão”; aqui, eu não consigo, a força disso, às vezes, a conversa vai se dando com alguma liderança que começa a se abrir. A outra coisa é onde os processos avançaram, a instituição vivia uma situação de discriminação e teve que dar uma resposta. Por exemplo, num trabalho que eu desenvolvi junto com o Adriano numa grande corporação, as mulheres pediram para o Ministério Público para que averiguasse naquelas empresas a presença de mulheres e negros e o Ministério Público acolheu e falou: “Está bom, eu vou verificar” e verificou que não tinha mulher, não tinha negro, não tinha cargo de direção, então falou: “Desenhe o problema de diversidade”, e tudo começou oito anos atrás, assim.

Agora, o psicólogo sozinho, acho que algumas coisas que ele pode ir fazendo é todo tipo de ação, porque o psicólogo sozinho também guarda dentro de si os preconceitos, não sei o que aconteceu com o nosso curso de Psicologia que dizemos para nós que somos objetivos e neutros nos processos de seleção.

Quem fez isso foi o movimento sindical, o movimento negro e de mulheres, mas tudo que nós, da empresa, aprendemos é que se tem um ser carimbado de horrível é: movimento sindical, movimento negro, movimento de mulheres, é verdade ou não é? Você falou disso nas empresas, as pessoas já começam a estrebuchar, babar, porque movimento sindical, movimento... mas são esses segmentos que, às vezes, podem fazer a pressão que você que está lá dentro de RH não vai fazer, você tem vínculo empregatício. A importância também desses movimentos, que são tão chatos e falam aquelas coisas que não queremos ouvir, queremos ver o positivo que dá certo, é porque esses daí é que vão empurrar. Então, eu também tenho visto muita coisa avançar porque as pessoas batem... ela viveu uma situação de discriminação e entra no Ministério e fala: “Me faça uma proposta de como você vai ser mais diversa”, ela começa a se mexer. E, por último, vamos ter que ter cotas nas empresas privadas? Essa é a minha grande pergunta. Agora, o psicólogo sozinho, eu acho que algumas coisas que ele pode ir fazendo é todo tipo de ação, porque o psicólogo sozinho também guarda dentro de si os preconceitos; não sei o que aconteceu com o nosso curso de Psicologia que dizemos para nós que somos objetivos e neutros nos

processos de seleção. De alguma maneira, depois que entramos no curso de Psicologia e na empresa, no RH, perdemos tudo que era preconceito, tudo quanto é discriminação, somos neutros, objetivos, só escolhemos pelas competências, não é isso que achamos de nós? Mas não é verdade. Nós também trazemos os preconceitos nós mesmos. Eu acho que poder fazer o pequenininho que não vai mudar tanto, mas já muda recrutar, se preocupar em recrutar onde há negros, há mulheres, dar sinais de que eu estou interessada em negros na minha empresa, no meu material de comunicação, não preciso falar para colocar, mas eu posso colocar no meu material de divulgação, em todo curso que eu fizer de treinamento ter um modulozinho competente, não é aquilo que eu pude fazer pelo senso comum, mas é alguém que trabalha nisso. Temos vários estados, fazer um módulo que toque em pontos centrais, em 20 minutos fazemos isso, um módulo legal que comece a mexer com as pessoas. A pessoa sentou para fazer um curso de treinamento, vai ouvir falar sobre diversidade humana na nossa empresa. Há várias coisas que podemos fazer, mas acho que as altas lideranças precisam ser envolvidas e o que vem fazendo avançar não tem sido sensibilização.

Edna Muniz de Souza: Infelizmente, vamos ter que encerrar esta Mesa. Estamos no limite do tempo; acho que teríamos mais coisas para abordar. Que as perguntas que vieram também pela web vão ser respondidas e se mais pessoas quiserem encaminhar, nós também podemos fazer chegar aos palestrantes e, depois, encaminhar as respostas. Vamos agradecer ao Adriano, agradecer à doutora Cida pelas contribuições aqui na Mesa. Acho que nós vamos ter um pequeno intervalo de 20 minutos... ah, então não vamos ter intervalo, nós vamos direto, eu acho que primeiro, só dizer para vocês que é importante, vamos ter outros temas que podem aprofundar questões que foram encaminhadas para cá, por exemplo, a próxima Mesa aqui é de identidade profissional, que pode aprofundar questões de como estar num lugar e não precisar pedir demissão. Agradeço aos dois e vamos continuar aqui na próxima Mesa. Obrigada.

Maria das Graças Mazarin de Araújo: Continuando, chamo Maria Emília dos Santos para compor a segunda Mesa. Maria Emília é psicóloga formada pela USP, com especialização em Administração de RH, com mais de 30 anos de experiência na área da Psicologia Organizacional e do Trabalho. Atualmente é Coordenadora dos cursos de Gestão de Negócios e Professora de Psicologia Organizacional e do Trabalho, Ética Profissional, Gestão de Pessoas e Psicologia Social. 

Identidade Profissional da(o) Psicóloga(o) nas Organizações

Maria Emília Lopuff dos Santos

Psicóloga formada pela USP, com especialização em Administração de RH, com mais de 30 anos de experiência na área da Psicologia Organizacional e do Trabalho. Atualmente é Coordenadora dos cursos de Gestão de Negócios e Professora de Psicologia Organizacional e do Trabalho, Ética Profissional, Gestão de Pessoas e Psicologia Social.

Bom dia a todos! Vamos continuar aqui o nosso trabalho. Vou chamar os nossos palestrantes, Thais Zerbini, Doutora e Mestre em Psicologia pela Universidade de Brasília. Bolsista de Produtividade em Pesquisa Nível 2. Professora Doutora em Psicologia Organizacional e do Trabalho da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (FFCLRP/USP). Participa do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Psicologia e do Grupo de Trabalho de Psicologia Organizacional e do Trabalho na Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Psicologia. Foi Coordenadora também do Curso de Graduação em Psicologia da USP na gestão 2012-2013 e Secretária da Associação Nacional de Psicologia Organizacional e do Trabalho (SBPOT) na gestão 2010-2012; seja bem-vinda; e a Professora Fátima Aparecida Pighinelli Ázar, psicóloga, Bacharel e Licenciada em Psicologia pela Universidade Paulista (UNESP). Especialista em Psicologia Or-

ganizacional e do Trabalho. Psicopedagoga pelo Instituto Sedes Sapientiae em 1986. Especialista em Avaliação Institucional pela Universidade Federal de Brasília. Mestre em Administração com foco em Recursos Humanos pela Universidade Metodista. Professora universitária desde 1986, atuando como supervisora de estágio aplicado à Psicologia Organizacional e do Trabalho no Curso de Psicologia. Coordenadora de Pós-Graduação Lato Sensu em "Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional", da Universidade Metodista e membro de Grupos de Pesquisa vinculados à Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu, da Universidade Metodista, nas áreas da Educação e Saúde. Seja bem-vinda, Fátima. Espero que todos aproveitem, vou pedir para que quem for elaborar suas perguntas que sejam bem claras e objetivas para que todos possam participar, e o pessoal que também está nos assistindo via internet que encaminhem suas perguntas para os nossos palestrantes. 🌍

Doutora (2007) e Mestre (2003) em Psicologia pela Universidade de Brasília. Bolsista de Produtividade em Pesquisa Nível 2. Professora Doutora em Psicologia Organizacional e do Trabalho da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto - Universidade de São Paulo (FFCLRP/USP). Participa do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Psicologia e do Grupo de Trabalho de Psicologia Organizacional e do Trabalho na Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Psicologia. Foi Coordenadora do Curso de Graduação em Psicologia da FFCLRP/USP - Gestão 2012-2013 e Secretária da Associação Nacional de Psicologia Organizacional e do Trabalho (SBPOT) - Gestão 2010-2012.

Bom dia a todos. Antes de iniciar a minha fala, gostaria de agradecer imensamente o convite do CRP. Eu vejo como uma iniciativa louvável reunir o encontro sobre Psicologia Organizacional e do Trabalho, principalmente aqui no Estado de São Paulo, onde vemos muitas falhas em formação. Eu acompanhei esta última Mesa e vi uma das participantes, esqueci o nome agora, falando que pensou em desistir. Enfim, nós vamos retomar isso, eu penso que ser psicólogo já exige uma tolerância diariamente; ser psicólogo em contexto de organizações e trabalho é muito difícil! Nossa vida é composta por trabalho, as pessoas adoecem por trabalho, tem uma outra Mesa no final do dia onde vai ser falado muito disso; as pessoas adoecem e não se dão conta disso, atribuem coisas, aspectos disposicionais, individuais, familiares, quando, na verdade, o trabalho impacta diretamente e, penso eu, na maior parte na saúde física e mental das pessoas.

O que eu vou mostrar para vocês é que, de fato, nos cursos de graduação e nos cursos profissionalizantes, há muita falha na formação dessa área da Psicologia Organizacional do Trabalho, até por uma questão histórica...

E penso que o psicólogo pode contribuir muito mais do que vem contribuindo na área de organizações e trabalho, seja qual tema específico nós estivermos tratando, seja diversidade,

saúde mental no trabalho, área de gestão de pessoas, para que essas questões diminuam. Nós somos recentes, ainda, o conjunto teórico metodológico de POT no Brasil vem se estruturando há pouco tempo, eu vou tentar mostrar isso para vocês. Então, de fato, eu acho que nós temos que fazer o nosso trabalho de crítica também porque, senão, vamos cometer o mesmo erro dos contratantes de identificar quais são as falhas na formação, para que nós não nos sintamos responsáveis por essa ausência de informação e conhecimento. O que eu vou mostrar para vocês é que, de fato, nos cursos de graduação e nos cursos profissionalizantes, há muita falha na formação dessa área da Psicologia Organizacional do Trabalho, até por uma questão histórica; eu vou tentar falar isso em 30 minutos, não sei se será possível, mas eu sou superdisponível, via e-mail, a responder questões. Há três anos, eu inaugurei o Laboratório de Psicologia Organizacional e do Trabalho na USP de Ribeirão Preto, www.labpotusp.com, quem quiser acessar, ali tem todas as disciplinas, os contatos, as publicações, vocês podem mandar e-mail diretamente para mim, no último slide vai estar o meu e-mail, eu respondo com o maior prazer. Vou tentar resumir aqui em 30 minutos aspectos que eu considero mais importantes associados à identidade do psicólogo organizacional e do trabalho, ok?

Os objetivos gerais desses 30 minutos que eu vou tentar falar: identificar os fenômenos e processos relativos à ação do psicólogo em contexto de organização e trabalho e as suas interfaces com outras áreas de conhecimento, o que eu acho saudável e extremamente importante, mas, infelizmente, é muito dificultado; descrever as práticas que constitui o mode-

lo tradicional de intervenção, então nós vamos tentar entender porque, depois de 30 anos, os psicólogos continuam tendo que desenvolver as mesmas técnicas, aplicando os mesmos instrumentos que não são úteis, que trazem sofrimento para o próprio psicólogo, para as pessoas que são alvo desse trabalho; vamos tentar entender porque essa prática profissional persiste nos dias de hoje e tentar caracterizar as tendências inovadoras no exercício profissional do psicólogo em organização e trabalho.

Aqui eu só quero retomar um pouquinho e vai ser rápido antes de entrarmos nessa discussão, porque é tão importante hoje o psicólogo organizacional atuar de acordo com os pressupostos teóricos metodológicos da área.

Existe uma evolução, mas vocês verão que temos uma lacuna de atuação entre o que se viu de evolução de, mais ou menos, 35 anos.

Existe toda uma evolução do modelo de gestão dessa área e de atuação do psicólogo que, se desconhecido, pode impactar nos dias de hoje, então vocês vão ver ao final desses quatro períodos, independente do nome, aqui é o nome só para identificar, cada organização pode dar o nome que for e não estamos falando só de contexto corporativo, isso é outra coisa importantíssima, as pessoas associam muito o trabalho do psicólogo organizacional a contextos corporativos em empresas de natureza privada, sendo que, na verdade, o psicólogo organizacional e do trabalho atua em diversos contextos de trabalho não corporativos, do terceiro setor, enfim, ele pode contribuir, inclusive, com a área de gestão em saúde, por exemplo. Então, você ter um psicólogo organizacional que ajude uma equipe de medicina, por exemplo, a se respeitar, a se entender, fazer compartilhamentos mentais entre médicos, enfermeiros, técnicos, isso só tende a trazer benefícios para todos e, fundamentalmente, para as pessoas principais que são os pacientes, no caso. Existe uma evolução, mas vocês verão que temos uma lacuna de atuação entre o que se viu de evolução de, mais ou menos, 35 anos. Nós temos acesso às informações. A questão é porque não estamos

aplicando, é nesse ponto que temos que trabalhar, quais são as atividades políticas, existem relações de poder nas organizações, existem relações políticas que, muitas vezes, impedem o psicólogo de aplicar ou de sugerir mudanças necessárias para que os funcionários sejam menos culpabilizados pela sobrecarga de trabalho, por exemplo. Eu penso que no último eixo do dia, isso vai ser falado, vimos acompanhando cada vez mais suicídios no trabalho, em função do trabalho. Então isso é uma questão que tem que ser posta, que tem que ser discutida. Então, começamos lá, veja o período de 1890 a 1920, que se chamava departamento de pessoal; de novo nós temos departamentos de pessoal hoje em dia nas organizações? Temos! Deve se ter esses aspectos administrativos? Obviamente! Nós temos que ver qual é o trabalho só psicólogo em termos de mediação do trabalhador e das organizações ou de ambientes abertos de trabalho, de uma pessoa que precisa de qualificação, de uma pessoa que está sem emprego, por exemplo. Qual é o papel do psicólogo nesse momento? Vemos que nessa época, em função de algumas características, principalmente do crescimento industrial, o foco das organizações eram estritamente os objetivos organizacionais. Pensava-se apenas em retornos, em termos de indicadores financeiros e de lucro. Sabemos que muitas organizações não corporativas almejam por outros indicadores que não estão relacionados a indicadores financeiros, necessariamente. Bom, nessa época, obviamente, as técnicas de gestão, não se falava "gestão" na época, de recursos humanos era simplesmente controle, supervisão. Então, eu ainda vejo empresas que acham que controlam o desempenho humano no trabalho ou pensam que existe algum controle social no funcionário fazendo com que ele chegue às oito da manhã e saia às 18h. Está para me dizer que isso prediz desempenho humano no trabalho, o fato de você chegar às 8h e ficando até as 18h não significa que o indivíduo vai ter um bom desempenho humano no trabalho, pelo contrário, dependendo do desenho do trabalho daquele indivíduo, esse horário pode até prejudicá-lo e vemos empresas punindo ainda pessoas que se atrasam para chegar, saem mais cedo por alguma questão familiar de saúde, então estamos falando de técnicas de gestão de mais de 100 mil anos, porque os contratantes que eu chamo, realmente, de contratantes acrílicos continuam achando que técnicas de controle social vão

resolver problemas de comprometimento ou de condições. Sabemos que a ausência de condições ideais de trabalho são as maiores causadoras de problemas motivacionais. Os psicólogos ou administradores ou, enfim, o profissional que trabalha nessa área e que não identifica, de fato, a causa do problema de desempenho acaba intervindo na consequência que, obviamente, é uma desmotivação. Quem de nós aguenta trabalhar num ambiente em que não há um suporte psicossocial, não há suporte da chefia, não há suporte dos colegas, não há perspectiva de gestão de carreira, há evidentes injustiças sociais. Você pode ser a pessoa mais competente daquela organização que o seu desempenho em médio e longo prazo vai cair e você vai ser considerado um funcionário ruim, sendo que na verdade, é extremamente competente no que faz e tem muito interesse em aplicar alguma coisa. Sabemos que as questões que envolvem desempenho, elas não se encerram em competências. Existem duas variáveis, uma delas é a condição que falamos do poder fazer e a outra é motivacional, do querer fazer que impacta no desempenho exemplar. Já aviso a vocês que nos últimos 30 anos de pesquisa, a questão motivacional explica menos de 5% do desempenho ruim no trabalho. De 70 a 80% do desempenho inadequado é em função da ausência de condições adequadas de trabalho. Então, os psicólogos, realmente, têm que começar a intervir em mudanças de condições de trabalho, o que é dificultado, porque nós não temos autonomia para isso. Nós acabamos intervindo em competências e competência não é o problema, muitas vezes. É só que na maior parte das vezes, repito, em média, 80% do desempenho não esperado é em função de ausência de gestão de carreira, de salários inadequados.

Depois, obviamente, em função da contraproduzibilidade, isso vocês acompanham, isso é histórico, passamos por um período mais, digamos, humanista. Então, os psicólogos começaram a falar assim: "Nossa, as condições de trabalho podem influenciar no desempenho humano", isso nos parece óbvio, hoje em dia, é óbvio, mas naquela época não era. O ser humano trabalhador era, simplesmente, mais uma peça de maquinário que poderia ser substituída a qualquer momento e, daí, vêm frases que eu fico assustada de ouvir até hoje: "Se você não quer trabalhar por esse salário, tem gente que quer", o que eu acho o fim, isso não deveria ser mais

reproduzido nos dias de hoje, infelizmente, por várias razões sociais, políticas que não vamos entrar... que não vai dar tempo de entrarmos nesse mérito, ainda temos que ouvir esse tipo de coisa: "Chega sorrindo no seu trabalho, faça amizade com seus colegas de trabalho", como se isso fosse responsabilidade pura e simplesmente do funcionário.

Em função disso, os psicólogos ficaram um pouco sem saber o que fazer. Em um momento, o objetivo era alcançar os indicadores organizacionais. Num outro, nós começamos a estudar em demasia a questão mais humanista, então vimos as teorias motivacionais, vimos que as pessoas se motivavam além do dinheiro, quer dizer, o reconhecimento era importante, o investimento em ações educacionais, o investimento em treinamento era importante, mas, mesmo assim, o psicólogo continuava sendo tratado como um funcionário sem autonomia e que era responsável por resolver conflitos de natureza política, estratégica das organizações e não dos indivíduos.

Aí vêm todos os mitos e preconceitos que se arrastam por anos na área de Psicologia Organizacional e que os psicólogos atendem os interesses do capital, o que não é verdade, sabemos que o psicólogo organizacional tem que entender o seu contexto para conseguir ajudar o funcionário, para conseguir auxiliar o trabalhador e conseguir propor negociações.

Então: "Vá conversar com o psicólogo sobre isso, você anda faltando demais, você anda brigando demais no trabalho", e o psicólogo, se ele não sabe o que fazer de fato, ele tem que estabelecer uma conversa com esse indivíduo para tentar, pelo menos, paliativamente, reduzir esse tipo de situação. Nessa hora, de um lado, os objetivos organizacionais, do outro, os objetivos das pessoas, eles viram que continuavam sem muita autonomia, nós pulamos das relações humanas para o tal do RH Estratégico; houve uma época que era RH Estratégico... RH Estratégico... o que é o tal do RH Estratégico? Ou o que de-

veria ser? Na verdade, é você tentar alinhar os interesses do indivíduo com os interesses da organização. É isso. Estou falando, também, além do ambiente corporativo. Falando de programas de qualificação profissional, de emprego e desemprego, de diversidade que vocês falaram e de saúde mental no trabalho. Então, o que eu tinha que fazer nessa época era tentar alinhar esses dois interesses. Como assim, alinhar? Aí vêm todos os mitos e preconceitos que se arrastam por anos na área de Psicologia Organizacional e que os psicólogos atendem os interesses do capital, o que não é verdade, sabemos que o psicólogo organizacional tem que entender o seu contexto para conseguir ajudar o funcionário, para conseguir auxiliar o trabalhador e conseguir propor negociações. É a mesma coisa em qualquer outra área da Psicologia; então vamos pegar a área clínica: se você quiser ajudar uma criança que está com determinadas dificuldades, você tem que entender onde ela vive, como são os seus pais, como é o bairro em que ela mora, a escola, senão você não consegue ajudar a criança, pelo contrário, a responsabiliza em resolver os problemas sozinha. O psicólogo em contexto de organização de trabalho é a mesmíssima coisa, ele tem que entender e identificar as limitações, principalmente políticas e de poder, e os interesses da organização para conseguir propor modelos que atendam aos interesses dos funcionários e que diminuam problemas graves de saúde física e mental no trabalho. É o contrário. Obviamente, existem psicólogos que vão lá e atendem os interesses demandados? Atendem, precisam pagar conta no final do mês, têm o seu trabalho, muitas vezes, não têm autonomia para mudar, mas a questão é que a Psicologia Organizacional e do Trabalho, na verdade, identifica o contexto para conseguir propor alternativas visando o bem-estar do indivíduo. Esse é o objetivo da Psicologia geral! O que muda são teorias e metodologias em determinados contextos. E a Psicologia Organizacional é a mesma coisa.

Existe uma definição de competência organizacional, uma definição de competência de equipes e existe uma definição de competência individual. Quando conseguimos encontrar um alinhamento conceitual nos três níveis de atuação, nós conseguimos fazer uma proposta metodológica.

Qual foi o grande problema dessa época? Bom, de um lado, eu tenho conceitos organizacionais do tipo: competências organizacionais, missão, valores, objetivos organizacionais, retorno, custo, benefício. Do outro, eu tenho questões do tipo: aprendizagem humana no trabalho, motivação, aspectos culturais, liderança, enfim, são conceitos muito diferentes, não são? Muito diferentes de se alinhar. Como você vai alinhar interesses e motivação de quatro mil, cinco mil funcionários com conceitos do tipo objetivo estratégico da organização? Os psicólogos continuavam sem saber o que fazer. Nessa hora, nós emprestamos – não é um conceito novo – nós emprestamos da década de 60 e 70 da área da Educação, inclusive, o conceito de competência porque você encontra definição no conceito de competência nos três níveis. Existe uma definição de competência organizacional, uma definição de competência de equipes e existe uma definição de competência individual. Quando nós conseguimos encontrar um alinhamento conceitual nos três níveis de atuação, nós conseguimos fazer uma proposta metodológica. Infelizmente, eu não vou conseguir mostrar para vocês como se dá essa proposta metodológica, mas o conceito de competência, e quando eu falo “competência” envolve atitudes, afeto, valor e pode ser mapeado e deve ser mapeado. Qual que é o grande problema das organizações? Elas mapeiam apenas conhecimentos e habilidades, o que continua sendo injusto, porque, na verdade, o que mais se exige de um trabalhador hoje em dia é como aplicar o conhecimento e habilidade que ele tem de acordo com as dificuldades e limitações que o contexto lhe impõe. Isso é a definição de atitude, é habilidade em função do contexto. Nós temos até um grupo já estudando sobre isso, sobre as estratégias de enfrentamento, então, veja, as limitações políticas são essas, o que nós devemos fazer, mas até isso a organização tem que entender e tem que identificar e trabalhar junto ao indivíduo e o psicólogo também, ok?

Uma evolução rápida antes de chegar ao que vemos hoje, só para vocês terem uma ideia, vocês acompanharam a evolução dos modelos anteriores, então vocês viram que em 1820 estávamos no modelo de departamento; pessoal e gestão de pessoas por competência no mundo se começou a estudar em 1980 e nós ainda vemos, infelizmente, muitas organizações brasileiras que ignoram todos os tipos de orienta-

ções da Psicologia, muito por conta da nossa evolução. Até 1930, víamos muitos exames psicotécnicos, até 1945. Surgiram as primeiras legislações trabalhistas, nós tentamos lidar com isso até 1964 e tivemos reconhecimento legal da profissão. Até 1980, o fortalecimento dos modelos de gestão era baseado em administração científica. A administração científica eram teorias de 80, 100 anos atrás e nós começamos a utilizá-las na década de 80.

Aqui eu queria começar, de fato, a discutir as questões da identidade profissional. Na década de 80, o CFP descreveu a atuação do psicólogo no Brasil. O grupo de trabalho do qual eu faço parte, o GTPOT (Grupo de Trabalho em Psicologia Organizacional e do Trabalho) da ANPEPP (Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Psicologia), refez essa pesquisa em 2010 e vemos o mesmo cenário. O que vemos? Infelizmente, o que o psicólogo em organizações do trabalho ainda faz nas organizações? Ele tem um enorme viés tecnicista, então se utiliza de modelos de pacotes prontos para realizar o seu trabalho, são presas de modismos e consumidores acrílicos, ou seja, quem contrata um psicólogo, na verdade, não sabe o que ele é capaz de oferecer para a organização, além de aplicação de testes psicológicos – não estou criticando os testes psicológicos, pelo contrário -, mas, na verdade, para você tomar essa decisão de aplicar um teste psicológico, você tem que entender o desenho do trabalho, você tem que saber se aquele teste se aplica àquele cargo, àquele contexto. Nós não podemos, simplesmente, sair aplicando um conjunto de testes psicológicos e fazer isso em processos seletivos, até porque nas recentes pesquisas, menos de 2% de predição, de zero a 100, 2% de predição de alguns testes psicológicos por posterior desempenho do indivíduo no trabalho. Então, nossos processos seletivos não funcionam do jeito que estão sendo feitos. Eles são extremamente objetivos, eles, de fato, refletem uma situação de poder do psicólogo. Atuação limitada a esse modelo, sob o estereótipo de reprodutores do sistema de dominação, um trabalho extremamente fragmentado. Então se você pegar o organograma de uma determinada organização, você vai ver que os psicólogos geralmente estão alocados num setor de RH que está lá embaixo no organograma. Para ele chegar a tomar decisões estratégicas, existem vários trâmites, vários caminhos para to-

mar esse tipo de decisão e acaba ficando com uma visão fragmentada da sua atuação.

...aspectos subjetivos têm que ser evitados, perguntas do tipo: "Qual é a sua qualidade?". "Qual é o seu defeito?". "Se você fosse um animal, qual animal seria"; isso não é trabalho de psicólogo organizacional; as tais das entrevistas por competência, de fato, devem cruzar o que elas devem fazer no trabalho com as condições de trabalho...

Muitas vezes, ele sabe que não deveria estar fazendo aquilo, e gostaria de estar fazendo diferente, mas não pode, não é incentivado a fazer isso. Domínio das atividades de recrutamento e seleção, o que levou a área de Psicologia Organizacional do Trabalho ao descrédito e ao subemprego. Você vê consultorias de seleção e recrutamento fazendo com que as pessoas fechem em um dia, 40, 50 vagas olhando para o currículo, pagando valores vergonhosos. Isso não é trabalho de psicólogo organizacional e do trabalho. Ele tem que entender do desenho do trabalho, que entender das condições que aquela organização oferta, a pessoa que está passando por um processo seletivo tem o direito de saber que condições ela vai enfrentar, aspectos subjetivos têm que ser evitados, perguntas do tipo: "Qual é a sua qualidade?", "Qual é o seu defeito?", "Se você fosse um animal, qual animal seria"; isso não é trabalho de psicólogo organizacional; as tais das entrevistas por competência, de fato, devem cruzar o que elas devem fazer no trabalho com as condições de trabalho para se evitar, justamente, o que vimos na Mesa anterior. Então, aparência, não sei se vocês já acompanharam questões dessa natureza e entramos em questões de ética, aparência, raça, enfim, estamos em 2015, determinadas coisas não podem e não devem mais acontecer.

Bom, o que aconteceu? Um grupo de pesquisadores e psicólogos organizacionais no país resolveu se reunir também, assumir, enfim, a responsabilidade dessa falha de disseminação, de formação e em 2001, por volta de 2000, 2001, nós criamos a SBPOT que é a Associação Brasileira de Psicologia Organizacional do Trabalho;

quem quiser acessar lá tem vários manifestos, inclusive a respeito disso. O primeiro GTPOT que foi em Salvador; no ano que vem vai ser em Brasília, em julho, nós estaremos indo para a 7ª edição. A atuação do GTPOT na ANPEPP está fazendo produção de conhecimento por meio de livros didáticos, auxiliando as pessoas de diversos estados para se fazer essa formação.

...que já está na hora disso evoluir são os discursos que impregnam a área, então falar que psicólogo organizacional atende o sistema capitalista, que atua com viés tecnicista, que existe um papel alienado de controle social, nós trabalhamos com diversas teorias, com diversas orientações teóricas, não só com orientações teóricas ferramentais e de natureza corporativa...

Eu vou pular alguns impulsionadores dessa prática, mas isso está muito claro, busca por equilíbrio e trabalho. Ampliação do papel da mulher, enfim, todas essas questões levaram o psicólogo a mudar a sua postura em ambientes de trabalho. Uma coisa que nós temos que evitar e que já está na hora disso evoluir são os discursos que impregnam a área, então falar que psicólogo organizacional atende o sistema capitalista, que atua com viés tecnicista, que existe um papel alienado de controle social, nós trabalhamos com diversas teorias, com diversas orientações teóricas, não só com orientações teóricas ferramentais e de natureza corporativa, pelo contrário, cada vez mais eu tenho falado nas minhas palestras, nos cursos, que o psicólogo tem que trabalhar com variáveis psicológicas, certamente, mas cada vez mais temos que entender e estudar variáveis contextuais, caso contrário, nós não vamos conseguir mudar muita coisa. Então, esse tipo de discurso que impregna a imagem da área não ajuda, não é útil, nós temos que ver qual a solução para que isso diminua. Outra coisa que vemos muito, críticas ou compromisso social.

Eu já ouvi pessoas falando que quem é psicólogo organizacional e do trabalho, por si

...nós não atuamos só no ambiente corporativo, cada vez mais temos ampliado os contextos, o critério de renovação, técnicas de seleção, de treinamento de gestão de carreira, elas têm ampliado muito os seus modelos metodológicos de intervenção, de modo a tentar auxiliar cada vez mais os funcionários.

só já não é ético, porque atende aos interesses da organização, portanto, o sistema capitalista gera um sistema de dominação para os trabalhadores, então é uma falta de informação muito grave na minha opinião. Então, fizemos algumas análises, isso foi muito trabalhado pelo Virgílio Barros, o critério da expansão, nós não atuamos só no ambiente corporativo, cada vez mais temos ampliado os contextos, o critério de renovação, técnicas de seleção, de treinamento de gestão de carreira, elas têm ampliado muito os seus modelos metodológicos de intervenção, de modo a tentar auxiliar cada vez mais os funcionários. Critério de orientação teórica, nós não somos vinculados apenas a uma orientação teórica. São várias que nos ajudam a intervir. O critério de direção política. Quem fala que nós atendemos o sistema capitalista desconhece muito as relações de poder e questões sociais que envolvem a área. Por fim, nós podemos e devemos atuar em todos os níveis, obviamente, com base em estudos e pesquisas, infelizmente; nós vemos psicólogos atuando mais no nível operacional, não que seja ruim, o problema é que nós não temos autonomia quando atuamos nesse nível. Uma coisa importante que eu queria falar para vocês é que SBPOT é contra a cisão, então, para nós, a Psicologia Organizacional e do Trabalho é uma área de conhecimento. Os pressupostos teóricos metodológicos da Psicologia Organizacional e da Psicologia do Trabalho se complementam. Existem pessoas ainda que falam que Psicologia do Trabalho é do bem, porque trabalha com saúde mental e qualidade de vida e Psicologia Organizacional é do mal porque trabalha em ambientes corporativos, o que é extremamente... é um mito muito disseminado. Então, a POT é uma área de conhecimento em três campos de atuação, que não só o RH, eu fico até arrepiada quando alguém fala assim:

“Você trabalha com Psicologia Organizacional do Trabalho?”. “Sim”. “Você é do RH”. É um dos campos de atuação, os outros dois são: a Psicologia Organizacional, que responde questões relacionadas ao comportamento humano e à organização em que esse ocorre mesmo que em ambiente governamental, então se você quer fazer um programa de qualificação profissional no Estado de São Paulo, por exemplo, você tem que entender a situação política e social do Estado de São Paulo para se inserir nesse programa de qualificação profissional. A Psicologia do Trabalho, que dá respostas às questões relacionadas ao trabalho em si, independentemente de uma vinculação, até em questões de desemprego e, uma delas, que é a mais reconhecida pelos profissionais, é a área de gestão de pessoas, que dá respostas relacionadas à ação do indivíduo em relação a objetivos e missão da organização.

Quais são as tendências, só psicólogo organizacional? Contribuir cada vez mais com a prática de gestão dessas instituições; maior preocupação com fenômenos grupais e organizacionais; utilização de técnicas cognitivas e comportamentais, outras podem? Podem. Só que essas são um pouco mais diretivas, nós conseguimos argumentar mais facilmente com as pessoas que tomam a decisão.

Por fim, o principal da minha fala, por que acontece tudo isso? Há uma deficiência muito grande na formação de graduandos nos cursos

de Psicologia. Eu vejo isso, estou na USP, quando entrei lá em 2008 tínhamos um curso de 5 mil horas com uma disciplina de POT de 75 horas; como eu formo um aluno para atuar no mercado de trabalho sem cometer erros com 75 horas? Hoje, eu consigo oferecer algumas optativas e alguns estágios, mas ainda temos que lutar contra esse tipo de orientação. É um núcleo comum a Psicologia Organizacional, quem trabalha no hospital vai atuar como psicólogo organizacional, quem trabalha numa escola também, quem trabalha no governo idem e as pessoas saem sem saber o que fazer. Transferem metodologias de outras áreas para o contexto organizacional e não se tem o retorno e isso leva a nossa profissão ao descrédito; nós temos que ficar atentos à formação dos graduandos nessa área da Psicologia Organizacional do Trabalho. Isso leva, obviamente, as pessoas formadas replicarem cursos e treinamentos e, também, como são originários de má formação, esses psicólogos reproduzem os modelos inadequados de atuação. Gente, desculpa, eu acho que eu passei um pouquinho. De novo, o que não der para responder hoje, me mandem e-mail, entrem no www.labpotusp.com, nós temos uma página no facebook também que divulga isso. Quem se interessar em fazer mestrado na área, Ribeirão Preto é aqui pertinho; quem se interessar em fazer Doutorado, quem se interessar em participar do labpot, nossa missão aqui no Estado de São Paulo é tentar disseminar o maior número de pesquisas interessadas na área. Muito obrigada, desculpas por passar o tempo. 🙏

Psicóloga, Bacharel e Licenciada em Psicologia (1982) pela Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" – UNESP. Especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho. Psicopedagoga pelo Instituto Sedes Sapientiae (1986). Especialista em Avaliação Institucional pela Universidade Federal de Brasília - UnB (2002). Mestre em Administração - Foco Recursos Humanos (2000) pela Universidade Metodista de São Paulo. Consultora desde 1988, com atuação na área de RH, Desenvolvimento Organizacional e Gerencial; Coordenadora da Área de Avaliação Institucional desde 1999 e da Comissão Própria de Avaliação (CPA) da Universidade Metodista. Professora universitária desde 1986, atuando como Supervisora de estágio aplicado à Psicologia Organizacional e do Trabalho no Curso de Psicologia, desde 2000; Coordenadora (2011) do curso de Pós-Graduação Lato Sensu – "Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional", da Universidade Metodista de São Paulo. Membro de Grupos de Pesquisa vinculados a Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu, na Universidade Metodista, nas áreas da Educação (projeto aprovado pela Fapesp - formação do professor – PIBID) e Saúde (saúde do trabalhador).

A minha fala vai complementar um pouco o que a Professora Thais acabou de colocar. Eu sou professora e aqui estou como professora de Psicologia, atuando com a supervisão do estágio do 5º ano, 9º e 10º semestres. E é desse lugar de professora, de sala de aula, de supervisão que eu vou falar um pouquinho para vocês com relação ao tema que nos foi dado. É nessa condição que eu comecei a pensar como é que eu vou falar sobre o perfil do psicólogo, a atuação do psicólogo hoje. Eu falei: "Eu preciso começar a falar um pouco da formação". Eu iniciei pensando em alguns aspectos relativos à formação do psicólogo. São pouquíssimos aspectos, porque não dá para conversarmos a respeito de todos, eu fiz aqui um apanhado.

Quais as demandas atuais? Mas a minha pergunta fica: como as instituições de ensino têm entendido essas demandas? Como é que elas têm entendido e como têm organizado seus projetos pedagógicos de curso, a partir de diretrizes curriculares nacionais para os cursos de graduação em Psicologia?

Eu acho que o início de uma crítica reflexão a respeito do papel do psicólogo no âmbito das organizações de trabalho vai depender muito de uma análise da sua formação profissional, além da caracterização do que vêm a ser as demandas organizacionais do passado e de hoje, é claro! Só que quando você pensa a respeito dessa crítica,

o que mudou nesse cenário? Eu acho que é a primeira pergunta que nos ocorre: o que mudou? Minha faculdade, eu fiz no interior de São Paulo, nos anos de... ih, deixa lembrar bem aqui, eu terminei em 1983, então iniciei em 1978. Vivi uma trajetória da qual muitos de vocês aqui não viveram em termos dessas mudanças de cenários. Algumas eu consegui acompanhar e outras, não. Algumas eu fui capaz de fazer uma crítica e outras engoli como a Professora Cida comentou, engoli sem a crítica devida, mas muita coisa mudou. Quais as demandas atuais? Mas a minha pergunta fica: como as instituições de ensino têm entendido essas demandas? Como é que elas têm entendido e como têm organizado seus projetos pedagógicos de curso, a partir de diretrizes curriculares nacionais para os cursos de graduação em Psicologia? Gente, isso aqui é uma tese de doutorado, até pós-doc. Então, o meu primeiro exercício foi levantar de diversas escolas de Psicologia a matriz curricular, comecei a analisar o que uma dá, o que a outra não dá, o que uma tem... falei: "Não, não é por aí". Eu acho que nesse primeiro momento, eu acho que esse é um exercício que tem gente fazendo e tem gente boa, achei bons artigos, depois posso repassar para vocês, mas eu acho que não é ainda o que eu gostaria de colocar e discutir e provocar uma discussão hoje. Claro que eu fui buscar nas minhas diretrizes qual é a meta central dos cursos de graduação em Psicologia. E lá, encontramos a formação do psicólogo voltada para a atuação profissional, para pesquisa e para o ensino da Psicologia. Essa é a meta das diretrizes. Teve há pouco tempo uma discussão bastante profunda a respeito das diretrizes aqui no CRP, está gravado, vocês podem assistir e olhando para essa meta central, o que percebemos dentro das diretrizes é um apontamento de uma identidade

da Psicologia começando a ser estruturado por meio de um grupo comum em que se definem competências, habilidades e conteúdos da formação do psicólogo. Também os perfis profissionais que farão parte da estrutura formal, que é o psicólogo, o pesquisador ou o professor de Psicologia. A valorização da formação prática com os estágios à inovação, são os estágios já logo no início. Nas diretrizes, eu acho que é um documento que todos vocês têm que conhecer, ali é a base. Eles trazem as competências que vão ser desenvolvidas nos estudantes de Psicologia para sua formação, para sua atuação. E por que eu digo que todos vocês têm que conhecer? Foi onde eu pensei: "O que isso vai importar para uma plateia na sua grande maioria de psicólogos já formados? Falar da formação hoje para eles?", porque vocês têm um papel muito importante dentro de uma das competências que é a educação permanente. Vocês recebem, nos seus locais de trabalho, o estagiário em Psicologia, muitos de vocês recebem e é da competência de vocês auxiliarem nesta formação. Eu falei assim: "Deve fazer algum sentido a minha fala na reflexão da formação acadêmica do psicólogo para quem já está atuando e pensando aí o perfil desse profissional hoje com essas mudanças todas que começamos a discutir na primeira Mesa de hoje".

Foquei, me voltei mais para minha realidade vivida, que é a Universidade Metodista, o perfil socioeconômico do aluno de Psicologia. E se formos buscar em dados no INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira) quem é o aluno de Psicologia, não difere muito, tem diferenças sim de regiões, mas tem elementos que são muito comuns. Nós temos uma série histórica, nós temos esse perfil, o curso tem mais de 30 anos, esse perfil é estudado e considerado desde 1989 e eu fiz um recorte entre 2000 a 2014. Então, o que percebemos? Que é uma população na sua grande maioria feminina, 85% analisando essa série histórica. Esta universidade está aqui na região do ABC, varia de 75 a 85% feminina e muito jovem. O ingresso no curso, de 25 a 35% deles têm 17 anos. Em 2004, nós tivemos o maior ingresso do masculino, foi um percentual mais alto, e na faixa etária, também aí... perdão, eu me equivoquei na informação. Em 2004, nós tivemos um percentual mais alto da faixa etária 20 a 23 anos, depois ela permanece com 22 a 30% nessa faixa etária. De 2000 a 2014, mais de 85% dos alunos são solteiros até em função, de muito jovens, iniciarem o curso bem jovens. Em 2000, nós tínhamos 34% dos alunos vindo de escolas particulares e 29% de escolas públicas.

Em 2006, inicia-se um processo de inversão desse quadro. Começa a aumentar o percentual de alunos vindos de escolas públicas e hoje, em média, são 60% dos nossos alunos vindos de escolas públicas. Agora, interessante que independentemente do tipo de escola, a maioria deles frequenta o período diurno, isso é um dado interessante. Apenas uma pequena quantidade dos ingressantes fez curso pré-vestibular. É o aluno que sai do colegial e já entra no curso de Psicologia. Além disso, historicamente, a maioria busca o curso de Psicologia por considerar ser aquele que mais atenderia aos seus anseios e aptidões, incluindo a possibilidade de contribuir para melhoria das condições de vida das pessoas. Veja que já vão buscar pensando no profissional, não é na pesquisa, não é na ampliação de conhecimento, mas esse perfil tem uma percepção que, ao se formar, ele estaria entrando para o mercado de trabalho. Perdão, eu me adiantei. No primeiro, são anseios e aptidões e, também, a possibilidade de contribuir para a melhoria das condições de vida das pessoas e, ao mesmo tempo, por que ele busca um curso superior? Com desejo de ter melhores chances de conseguir um emprego com remuneração, porque estão recebendo uma formação profissional para o trabalho.

Pode-se perceber ao longo desses 14 anos um empobrecimento desses alunos, sendo que em 2004 foi o ano com menor média de renda familiar, cresceu sensivelmente em 2008 e de 2008 até 2014, o que percebemos é uma diminuição nesta renda.

Finalmente, a origem do recurso financeiro; em 2000, mais de 50% dos alunos contavam com a renda familiar como forma de pagamento do curso. A instituição que eu estou é uma instituição profissional, mas é uma instituição particular. Entre 2004, até hoje, o que vamos percebendo é cada vez maior o número de ingressantes que dependem da renda do próprio trabalho, de bolsas de diversas origens, como o ProUni, bolsa social e, principalmente, o FIES. O que percebemos ali na região do ABC é um empobrecimento da população e um aumento do número do aluno trabalhador.

Pode-se perceber ao longo desses 14 anos um empobrecimento desses alunos, sendo que em

2004 foi o ano com menor média de renda familiar, cresceu sensivelmente em 2008 e de 2008 até 2014, o que percebemos é uma diminuição nesta renda. Este é o perfil do aluno que nós temos dentro do curso de Psicologia na Universidade Metodista, mas que não é tão distinto de outras instituições particulares de ensino.

E ali estamos numa região que quem olha diz assim: "Que maravilha!", cheia de trabalho, cheia de grandes corporações, de grandes empresas. Empresas em que o nosso aluno poderia fazer o seu estágio, trabalhando a sua prática, só que não, – como o adolescente diz – e nós tivemos sim, até o ano de 2000, um número bastante grande e temos até hoje um número bastante grande de estágios não curriculares, o estágio do psicólogo, do estudante de Psicologia na área de RH, nessas grandes corporações. O que sentíamos enquanto formação? Primeiro, que a estrutura e política interna dessas corporações não permitem e não possibilitam concretamente o estágio curricular. Para eles é muito difícil conceder a um ser quatro horas por dia, uma vez por semana dentro do seu espaço de trabalho, opa! Como? Foge aos padrões que eles têm estabelecidos. Além disso, esse sujeito, assim como psicólogos de muitas dessas organizações, não tem acesso ao todo da organização. Normalmente, eles ficam circunscritos à área de RH ou a uma área determinada pelo estágio. Está com problemas em Compras, você vai ficar em Compras. E isso não servia, não atendia ao nosso propósito, ao nosso anseio de formação. Além disso, também dificultava o exercício do papel profissional porque esse aluno não pode, jamais, participar de uma reunião de diretoria, nem pensar entrar numa negociação com o sindicato, nem sonhar em visitar algumas áreas em desenvolvimento. Ou seja, ele não conhece, ele não tem a possibilidade de conhecer essa organização por inteiro. Nós começamos a pensar como é que fazemos e o aluno que trabalhava nessas organizações ou estagiava não conseguia dar conta de algumas tarefas que eram exigências da formação. O tempo dele era todinho consumido para o trabalho ali, específico da área da qual ele estava contratado como estagiário e pouco tempo sobrava. E o trabalho que ele fazia como estagiário era um trabalho muito mais burocrático do que um trabalho efetivo do papel que entendemos que seja o papel do psicólogo nas organizações.

E com isso conseguimos ampliar a possibilidade de atuação desse aluno e também ampliar as competências, habilidades e possibilidades de atuação profissional. Hoje, eu tenho alunos que

estão nos mais diferentes lugares de trabalho, inclusive estagiando no trabalho informal.

Vou falar rapidamente porque acho que o mais importante são as questões que venho observando nesse processo de formação e que elas não são muito diferentes do que a professora Thais nos traz. Então, no 9º semestre, esse aluno trabalha na elaboração do diagnóstico do local onde ele está. A abordagem é realizada por três supervisores, e como nós trabalhamos na graduação, muitas vezes percebemos que o aluno já vem com um conhecimento, com desejo de trabalhar com abordagens mais qualitativas.

E uma competência que acredito ter desenvolvido muito é o trabalho com a questão das relações de poder nas organizações de trabalho.

E isso é possibilitado desde que haja coerência com o método que ele está usando e o ferramental que ele vai usar, até o aluno que gostaria de trabalhar dentro de uma abordagem mais quantitativa. Então, na graduação, esse leque tem que ser oferecido e respeitado na formação. No 9º semestre, ele faz e discute diagnóstico, apresenta alguns caminhos, decide junto com a organização e elabora uma proposta e um plano de intervenção, que faz até o final do ano com os devidos relatos e relatórios. Agora, nem tudo são flores, óbvio, mas o que sinto é que, como vivi um primeiro momento e estou vivendo este, os ganhos têm sido maiores apesar de ainda não ser o modelo que considero pronto, bem delineado, pois temos muitos equívocos, ainda precisamos conversar, mas já é um caminho que amplia a compreensão e visão do aluno a respeito do papel do psicólogo sobre os espaços de atuação desse psicólogo, das questões da ética que você se depara. E uma competência que acredito ter desenvolvido muito é o trabalho com a questão das relações de poder nas organizações de trabalho.

Identificar pessoas-chaves e saber adequar o seu discurso, além de negociar questões como pano de fundo são fundamentais nesse exercício e não só, mas ainda temos muitos pecados e temos que ajoelhar no milho para pagá-los. Então, o aluno quando chega, não gosta. Até hoje, penso que, agora, com o fórum de apresentação dos trabalhos, isso vai mudar,

não, não muda, gente! Ampliou um pouquinho. Antes a negação era maior, mas até hoje muitos alunos dizem não gostar da área organizacional e do trabalho. De fato, é uma área muito difícil de atuação. Todos nós sabemos que é por várias razões, porém, é uma área que é muito rica em discussões da existência humana. E um dos elementos que dificultam a compreensão do aluno, da importância do trabalho do psicólogo nessa área, ainda é a dicotomia entre uma Psicologia Clínica e uma Psicologia outra – clínica, mas nos moldes tradicionais. É uma questão não resolvida. Ainda vamos precisar levar mais um tempo discutindo essa questão da divisão e da atuação desse profissional, que quando está na clínica, é interessante porque conversando e dialogando com outros colegas que trabalham já numa visão mais ampliada, fora das empresas, mas com a questão da Psicologia do Trabalho, que me dizem: “Fátima, a psicóloga que atua aqui nessa área da saúde, ela não consegue fazer o nexo da doença com a questão laboral. Ela não enxerga, ela não consegue contextualizar o diagnóstico que está vindo, a queixa que está vindo, aliás, é como se o trabalho não existisse, não fizesse parte do contexto. E acho que é um outro viés da formação da Psicologia, que é de se pensar na compreensão do humano só a partir das questões familiares.

Crescemos muito em abordagens teóricas, em pesquisa na área do trabalho, mas ainda sinto falta de algo que dê um suporte para essa mudança ou para essa inteireza da Psicologia.

Os conflitos, toda a questão das angústias, da subjetividade, aprendemos a olhar como uma questão da família, e não do trabalho. Eu ainda sinto falta. Crescemos muito em abordagens teóricas, em pesquisa na área do trabalho, mas ainda sinto falta de algo que dê um suporte para essa mudança ou para essa inteireza da Psicologia. Eu não sei se isso vai ser possível, mas pelo menos, já se começa a falar sobre isso. Eu posso falar dessa divisão, ok.

Uma outra questão é a dificuldade do aluno de compreender o significado de ser psicólogo antes do ser psicólogo organizacional e do trabalho, o psicólogo clínico. A Thais passa, por essa questão, a importância de você trabalhar com esse compromisso da Psicologia, do psicólogo, não estou negando a área

de aplicação, não é isso, é que tem um antes que eu sinto que na formação isso não é muito bem alinhado, muito bem coordenado. Eu sinto no último ano.

Falei da busca pelo estágio, que é feita pelo aluno. Ele é quem sai a campo. É quem vai vender a sua proposta de estágio – entre aspas – e como não são empresas muito estruturadas, ele fala com quem? Ele fala com o dono: o tomador de decisão. Ele tem a possibilidade de dizer a esse sujeito a que veio o psicólogo. E esse é o primeiro susto, que 99%, eu posso garantir para vocês das pequenas empresas e que têm o faturamento que podem ser consideradas de médio porte. As empresas, os gestores desconhecem o papel do psicólogo nas organizações. Então, as piadinhas são muitas, inúmeras: “Aqui não tem nenhum louco, não preciso desse tipo de trabalho. Mas o que você vai fazer aqui? Aqui só tem máquina, você vai fazer o que aqui? Eu não tenho divã”, então há sim um desconhecimento do papel e isso fragiliza um pouco o aluno, que fica inseguro, se já não vem gostando da área, o sujeito diz que não tem espaço para ele ali. O início do estágio não é fácil, é muito difícil para dar o suporte a esse aluno e ao mesmo tempo, levá-lo a refletir que esse processo é um processo muito rico para a formação dele. É como você convencer esquimó a comprar gelo, mas é um processo difícil e importante. Hoje, eu entendo esse processo como um dos aspectos mais importantes da supervisão, porque nem o aluno sabe qual é o papel dele na organização. Então, é o momento onde ele vai ter que buscar articular todo o conhecimento que ele aprendeu para dar conta daquele momento da prática onde ele não é o estagiário circunscrito numa mesinha analisando currículos. Ele está ali representando uma categoria e tendo que dizer ao que veio. E isto é muito interessante, porque alguns voltam, se preparam e retornam com aquele que disse “Não”, e recebem um “Sim”. Isso, para mim, é fantástico.

Eu só tenho mais um minuto, mas vou tentar dar um fechamento. Esse momento acho que é rico para as duas partes. Estamos cumprindo dois papéis e, ao falar com o dono, proprietário, sócio majoritário, gerente geral, ele já estabelece um vínculo em que em outro modelo, ele não conseguiria tentar influenciar no sentido da origem da palavra influência, tentar influenciar esse sujeito para compreender que a proposta que ele tem é uma proposta, pelo menos, o princípio é bom. Acho que me lembra muito o modelo fenomenológico de pesquisa: que não começa por um princípio ruim, e sim por um princípio bom. O princípio é bom.

Há sim, uma dificuldade na aplicação e correlação dos conhecimentos já adquiridos ao longo do curso no universo do trabalho, assim como vocês que estão atuando na organização, muitas vezes, alguns que estão iniciando não conseguem fazer essa articulação, têm dificuldades em fazer essa articulação.

A visão tecnicista, imediatista presente no dia a dia das organizações e é interessante porque, como ele não tem vínculo, consegue dizer claramente para o dono: "Calma, o senhor tem que ter paciência, o tempo do homem não é o tempo da máquina", e ele vai mostrando que, para que você faça uma leitura compreensiva da organização, para que, de fato, você vá além daquilo que se já compreende, você precisa que as pessoas estabeleçam um vínculo de confiança com você para que seja uma fala autêntica. E nesse diálogo, vai ampliando a relação de confiança. Há sim, uma dificuldade em ler no trabalho o significado da existência humana. Acho que já falei disso, como se a existência humana só fosse capaz de ser lida num outro âmbito que não a do trabalho e uma dificuldade grande em atuar inter e multi profissionalmente. Isso também acontece nesse percurso e é trabalhado em supervisão, porque muitos de nós ainda pensamos o trabalho com as referências do século passado.

Há muito o que se fazer nessa área. O modelo de atuação do passado, já vimos que não atende, porém, ainda não se tem outro pronto, então, estamos em processo de construção.

Hoje, coincidentemente, quando cheguei aqui, estava tocando a música "E o tempo passou na janela, só Carolina não viu". A música traz para nós que a vida passa célere e afoita pela janela e, muitas vezes, o psicólogo não a vê e fica mais difícil você começar um trabalho de uma compreensão mais abrangente do que aquela segmentada pelas áreas de atuação.

Uma das questões que eu coloco para os alunos que, no começo, eles se assustam. Mas depois ficam sem saber muito bem o que eu estou dizendo. Depois eles até se sentem um

pouco mais tranquilos, porque são eles que vão ter que fazer. Há muito o que se fazer nessa área. O modelo de atuação do passado, já vimos que não atende, porém, ainda não se tem outro pronto, então, estamos em processo de construção. O que não dá é negar. Acho que há diferenças e divergências. Temos que explicitá-las para conseguirmos ultrapassar essas dificuldades. E à medida que esse aluno vai caminhando pelo processo de estágio, aos poucos ganhando confiança e percebendo. Percebo na minha realidade, conversando com outros supervisores e outras escolas, há uma convergência aqui no Estado de São Paulo. Não fiz nenhuma pesquisa científica para me valer dessa informação, mas sinto nos nossos alunos uma autoestima extremamente baixa, como se eles não fossem capazes de nada, como se não tivessem condições de estar nessa condição de estágio e solto, ainda do jeito que está, porque ainda não está numa área específica e à medida que acredita que vai ganhando confiança, conseguindo puxar da memória uma série de concepções, de conceitos que ele tem, vai ganhando uma outra postura até física e até de vestimenta.

...as atividades exercidas que percebemos com menor frequência são aquelas voltadas para a saúde do trabalhador e a compreensão do trabalhador como um ser integrado. São as mais difíceis de atuarmos.

Percebemos essa mudança no aluno. Que também passa a perceber a área organizacional e do trabalho como um espaço de possibilidades e não a possibilidade de aplicação de alguns conceitos, a partir de um roteiro pré-definido. Percebem também pela diversidade de espaço de atuação. Tenho alunos atuando em hospitais, em atendimento de emergência, ONGs pequenas, médias e grandes, até na metalurgia e nos empregos de farol.

E fechando mesmo; as atividades exercidas que percebemos com menor frequência são aquelas voltadas para a saúde do trabalhador e a compreensão do trabalhador como um ser integrado. São as mais difíceis de atuarmos. 🌱

Maria Emília Lopuff dos Santos: Bom, vamos às questões, quem ainda tiver alguma questão, pode se pronunciar e quem tiver por escrito também, e quiser passar, pode encaminhar, por favor.

Diego: Bom dia, Professora Fátima e Professora Thais. A minha pergunta tem a ver com a mesa de Identidade Profissional. Aproveito para falar um pouco sobre multiprofissionalidade. Atuo dentro do departamento de Saúde no município onde moro, com foco na Atenção Básica, e no Departamento de Ação Social com medidas Socioeducativas também. Onde moro tem uma escola técnica do Centro Paula Souza – Etec, que vai oferecer, a partir do ano que vem, 40 vagas via acesso de “vestibulinho” para o curso técnico de Recursos Humanos. Tenho percebido um aumento nessa oferta específica para técnico em Recursos Humanos. A minha pergunta é: Quem é esse personagem e qual a sua relevância para a Psicologia Organizacional e do Trabalho?

Thais Zerbini: É extremamente importante a discussão da questão da formação em técnico em Recursos Humanos, especialista em Recursos Humanos, especialista em Psicologia Organizacional. Existem muitos cursos de especialização, MBA em Gestão Estratégica de Pessoas, enfim, o que vejo é que existe uma oferta muito grande de cursos nesse sentido e quando se analisa cursos dessa natureza, se vê o repasse de informações, de conhecimentos extremamente ferramentais, extremamente prontos não personalizado. Então, independentemente, isso na minha opinião, se você for no nível técnico, se atua no nível de gestão, se é um recém-formado, enfim, a formação precisa passar por um processo de formação em gestão e de discussão de outras relações contextuais

como as relações de poder, de autonomia e estratégia. Caso contrário, você pode aprender diversas técnicas que você vai ser capaz de personalizar e aplicar isso para as demandas específicas daquela situação. Então, o que estou dizendo é que não dá para fugir como qualquer outra área da Psicologia e qualquer ciência que venhamos fazer da área de pesquisa e de ensino, nós temos que sair um pouco da questão prescritiva: “Faça isso. Aplique isso. Assine dessa forma”, e desenvolver mais questões de metacognição, mesmo. E como consigo identificar a demanda? Como consigo identificar em que fase ou em que nível agir? As ferramentas estão nos livros. Temos vários autores internacionais e nacionais que desenvolvem livros, infelizmente, com base em muitos modismos, mas a pessoa pega aquele ferramental e não consegue atender as demandas da instituição e a área continua caindo no descrédito. E, então, como aplicar um processo de seleção, por exemplo, de recrutamento e seleção numa ONG em que se envolve voluntariado? Como vou desenvolver ações de treinamento e desenvolvimento em educação numa organização de saúde? Como vou envolver médicos, enfermeiros, etc.?

Independentemente do nome que se dê, penso que o profissional de Psicologia tem que personalizar as suas intervenções e não só ser um replicador de instrumental, de procedimentos, que, infelizmente, é isso que nos é demandado, porque os consumidores são críticos, eles não sabem o que o psicólogo organizacional é capaz de fazer.

Você tem que personalizar o que se tem de conhecimento, o que se tem de teoria nesses casos. Independentemente do nível de atuação, há muito que se contribuir para essa área. Não gosto muito do termo “recursos humanos”, sendo sincera. Porque se aproxima muito de recursos financeiros, materiais. E o trabalhador, o ser humano é um ser único, integral. Independentemente do nome que se dê, penso que o profissional de Psicologia tem que personalizar as suas intervenções e não só ser um replicador de instrumental, de procedimentos, que, infelizmente, é isso que nos é demandado, porque os consumidores são críticos, eles não sabem o que o psicólogo organizacional é capaz de fazer. Então, o que eu costumo dizer? Deslizes éticos do psicólogo organizacional, principalmente, pessoas recém-formadas são consequências, muitas vezes, da ausência de conhecimento, eles não cometem deslizes éticos e nem atuam de forma inadequada por qualquer outro motivo. E sim por ausência de conhecimento. A formação nesse caso é muito importante e até mesmo os cursos técnicos, especialização, os meus alunos dizem: “Professora, eu vou fazer um curso de MBA em Gestão de Pessoas”. E digo: “O que você quer? Porque nesses cursos, vai-se discutir o ferramental, vão trazer estudos de caso, eles vão pedir que identifique bem o que você quer”. Não deu tempo de eu falar muito na apresentação, mas, como qualquer outra área da Psicologia, a organizacional e do trabalho, ela tem que estar diretamente vinculada a uma formação constante e ao acompanhamento de resultados de pesquisas para isso.

Fátima Aparecida Pighinelli Ázar: Acho que não vamos ter tempo para discutir o que vou dizer, mas vou dizer. Não pode esquecer que a Psicologia tem uma parte que é ciência e a outra parte que é aplicada. Sinto que muitas vezes negligenciamos a discussão da aplicação. Precisamos começar a trabalhar melhor esses espaços de discussão. Falando sobre o seu comentário do tecnólogo: dei aula para cursos de tecnólogo e a minha amiga/irmã é coordenadora de um curso de tecnólogo e temos altas brigas, no bom sentido. Um dia ela fez a seguinte pergunta: “Por que você acha que surgiram cursos de tecnólogos em RH?”. Sem saber a resposta, fui tentar descobrir o motivo. O curso de tecnólogo veio como uma proposição para atender a uma demanda de mercado, que era a da mão de obra técnica. E ele foi pensado para o sujeito que não teve a possibilidade de fazer a graduação na idade que se espera que se faça o curso. Era esperado um perfil mais velho de alunos já atuantes

e que não têm um referencial para poder melhorar a sua prática. Foi assim que o curso de tecnólogo surgiu. No entanto, tenho o perfil dos tecnólogos, pois trabalho na área de avaliação institucional. Dessa forma, acabo tendo essas informações numéricas e a faixa etária do aluno de tecnólogo, que hoje é a mesma da graduação, entre 17 e 18 anos. O aluno faz um curso de dois anos e consegue emprego na área de RH. Nessas empresas onde o meu aluno vai estagiar, muitas vezes, é apenas uma pessoa que está no DP fazendo todos os subsistemas da empresa de cargos, salários e benefícios, quando muito, tem um auxiliar. A empresa recebe o meu aluno de braços abertos, diferente do psicólogo da área de RH. No caso do tecnólogo, a empresa recebe o meu aluno sem medo de concorrência, ciente de que o aluno vai contribuir porque ele não dá conta, nem pelo curso que ele fez, nem pela prática que ele tem. Acho que deveríamos ter mais tempo para discutir essas questões, mas acho que temos que olhar também para a questão da aplicação. A aplicação não se faz sem a pesquisa, sem a construção do conhecimento, mas a Psicologia é as duas coisas hoje no Brasil.

Maria Emília Lopuff dos Santos: Bom, eu vou juntar duas perguntas que vieram da plateia, uma sem identificação e a outra é de Roseli Pinesi. A primeira pergunta: “Interferir na organização do trabalho não seria papel ou competência do administrador ou do gestor?”, e para dar um exemplo, diz: “Se existe a identificação de uma violência moral no trabalho e o gestor sabe, mas afirma que isso não existe na sua área, como o psicólogo deve interferir se, muitas vezes, ele não tem autonomia?”. E a Roseli pergunta: “A autonomia do psicólogo, que nós temos citado aqui desde cedo, é atribuída pela empresa. É pela organização ou é conquistada pelo psicólogo? É responsabilidade da empresa ter conhecimento do nosso papel na organização?”.

Thais Zerbini:

Nós somos gestores também. Esse é o desafio. O psicólogo em qualquer área em que ele decida atuar, a tendência é que nós precisamos cada vez mais tomar lugares de gestão e de tomadores de decisão.

Nós somos gestores também. Esse é o desafio. O psicólogo em qualquer área que ele decida atuar, a tendência é que nós precisamos cada vez mais tomar lugares de gestão e de tomadores de decisão. Se nós não conseguirmos chegar no nível de gestão, dificilmente nós conseguimos contribuir com a elaboração de diretrizes e de políticas para as organizações. Até mesmo fora de contextos corporativos. Quando falamos de políticas públicas do trabalhador, por exemplo, temos que ter um papel importante. Qual é o problema disso que nós falamos aqui nesta mesa? Nos cursos de Psicologia, muitas vezes, não existem disciplinas, não existem orientações voltadas para a gestão, então, os estudantes de graduação têm uma formação teórica, técnica e a gestão não faz parte dessa grade curricular, o que gera uma maior responsabilidade para estúgios. São poucos os alunos que fazem estúgios em organizações para entender as dificuldades de gestão. A Professora Fátima trouxe dados muito interessantes em relação a isso. A questão da autonomia, eu vejo pelos dois lados: a organização tem que ter conhecimento sobre as competências de um egresso em Psicologia da mesma forma que os psicólogos também precisam demonstrar conhecimento. Por isso que falo da questão da tolerância. Sobre isso meus alunos dizem: "O que você fala, temos que tratar da prática, da aplicação. Recebo demandas para dar treinamento para ontem. Tenho que selecionar pessoas em uma semana". Respondo: "Olha, as coisas não vão mudar realmente numa organização, principalmente, a organização que é mais autocrática e que tem mais centralização". O que sempre comento é: "O impedimento de fazer naquele momento não é justificativa para não fazer". Então, o que costumo orientar aos meus alunos é em investir na sua formação e, aos poucos, ir sugerindo alterações. Então, se criar memória organizacional, se você fez aquele processo seletivo naquele momento, mas no relatório que você entregou numa determinada reunião, você fala: "Porém a minha sugestão é fazer determinadas alterações", não se faz as ações educacionais: "Estou oferecendo ação educacional demandada, contudo, existem outras formas de se discutir essa oferta em ações educacionais. Se deixar registrado de qualquer forma ou por escrito ou por fala e olhar, demora mesmo!". Dependendo das organizações, para se alterar o modelo de gestão que está diretamente relacionado aos aspectos culturais e políticos, demora anos, não são nem meses. Então, realmente, o que eu quero dizer é: não se cobrem tanto e não vamos cair para o outro lado, que é se culpabilizar por tudo. A orga-

nização tem que dar uma contrapartida em termos de investimento em formação dessas pessoas. Os pesquisadores, professores e profissionais têm que fazer iniciativas no sentido de ofertar essa formação e, aos poucos, as pessoas que trabalham nessa área assumirem poderes maiores, cargos de tomada de decisões. Isso só com o conhecimento, senão vira quem bate mais forte na mesa, é um argumento que não funciona. Vejo as duas partes envolvidas, mas nós temos que ficar atentos para formação nesse sentido e, de novo, reforçando: somos gestores, especialistas, transformadores, consultores internos e externos, e técnicos, também com muito orgulho, mas temos que nos posicionar em relação a esse aspecto, principalmente, na questão de organização e trabalho.

Maria Emília Lopuff dos Santos:

Antes de discutirmos sobre a empresa reconhecer ou nos dar valor, etc. ou saber qual é o nosso papel, temos que saber qual é o nosso papel.

Só complementando: Antes de discutirmos sobre a empresa reconhecer ou nos dar valor, etc. ou saber qual é o nosso papel, temos que saber qual é o nosso papel. Acho que nós vamos passar isso para a empresa e organizações no dia a dia, se conseguirmos reconhecer o nosso papel. Temos consciência da importância do nosso trabalho, da abrangência do nosso serviço para a organização, e, com as nossas práticas, conseguir mostrar e trazer essa consciência para a organização. Se for esperar a consciência vir dela, eu diria que vamos morrer na praia. Temos que, primeiro, reconhecermos nós mesmos, e a Psicologia, o CRP, e acho que esse evento mostra isso, esse reconhecimento e esse apoio para essa nossa área, mas nós, internamente, temos que reconhecer também para daí, podermos buscar isso e mostrar isso para a sociedade.

Uma pergunta que veio pela internet da Camila Garcia Zanka, que gostaria de discutir o posicionamento do CRP e da categoria dos psicólogos do trabalho e organizacionais quanto às exigências da experiência profissional apresentada nos editais de concursos públicos para a psicóloga

organizacional. A Camila dá um exemplo que recentemente a banca de contratação para o cargo do Hospital Escola da Universidade de São Carlos não considerou como experiência profissional atuações de seus candidatos registrados em carteira como técnico administrativo ou consultor, mesmo em relação às atividades empenhadas indo ao encontro do Conselho Federal de Psicologia e da literatura brasileira. Ela diz: “Sabemos que boa parte dos psicólogos organizacionais não são registrados como tal ou são prestadores de serviços em consultorias”. Em seguida pergunta: “As bancas de concursos não deveriam refletir essa realidade já apontada por levantamentos de autores respeitados na área? Que debate devemos articular para repensar tal condição nos concursos?”. Camila parabeniza o CRP e os palestrantes pela iniciativa.

Fátima Aparecida Pighinelli Ázar: Eu não sei nem o que responder. Honestamente, não sei, mas entendo que é uma questão que deve ser trazida no CRP mesmo para uma discussão, porque você não considerar a experiência em carteira, a não ser que seja contrário àquilo que o Edital está pedindo enquanto experiência; se não for, não tem o porquê de não ser considerado.

Thais Zerbini: Penso sobre isso. Já acompanhei outros casos, e aqui a Camila traz um caso muito específico. Não pode levar esse caso específico, mas a questão está muito ligada, também, ao mercado de trabalho. É o que as organizações realmente não sabem. Não dominam quais são as competências de um psicólogo organizacional e do trabalho.

Conheci uma pessoa que foi contratada como psicóloga num hospital e tinha que fazer tudo: serviço de gestão de pessoas, ela tinha de atender familiares, pacientes.

Aliás, até pouco tempo, há uns dez ou 15 anos, não havia em concursos públicos vagas específicas para psicólogos organizacionais do trabalho. Se tinha para psicólogo, que o candidato entrava dentro das organizações e fazia trabalhos da área fim, da área meio, enfim. Conheci uma

pessoa que foi contratada como psicóloga num hospital e tinha que fazer tudo: serviço de gestão de pessoas, ela tinha de atender familiares, pacientes. Isso vem mudando com publicações, com o aumento de pesquisas, alguns editais já vêm detalhando as competências específicas do psicólogo organizacional e do trabalho, principalmente na área de docência. Uma outra coisa importante também é verificar o que a organização demanda - o desenho do trabalho. É o modelo lógico, a organização precisa de um psicólogo para atuar em quais tarefas? Em quais contextos? É somente desta forma que ela consegue desenhar o Edital. Se é Psicologia Organizacional e do Trabalho, quais são as competências que aquele indivíduo vai desenvolver. Já vi Editais com orientações determinadas para Psicologia, com orientações puramente da administração, o que dificulta também. Vamos pegar a formação, a estrutura curricular de um curso de Psicologia, as vantagens que temos, que é uma excelente formação metodológica, por exemplo, além de uma competente formação em Psicologia da Educação, em aprendizagem humana. Por outro lado, temos um certo asco – digamos assim - à questão de gestão, de poder. Na administração, dificilmente, eles conseguem investir na formação de aprendizagem individual, nas questões individuais, só que eles nos trazem muita contribuição na questão de gestão. Tudo isso tem que ser levado em conta pelas organizações que abrem vagas e desenvolvem os Editais na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho e têm que ser específicas, talvez, nesse caso eles queriam psicólogos mais para área fim, para área de atendimento aos familiares, enfim, aos pacientes. Vale para Camila, ela foi minha aluna na USP de Ribeirão, discutir isso com o CRP e verificar, mas isso vem mudando. Os Editais vêm trazendo itens mais detalhados do que é a POT como área de conhecimento. Incluindo tudo: a Psicologia do Trabalho, saúde do trabalhador, qualidade de vida do trabalho, emprego e desemprego na Psicologia Organizacional, não se trabalha; não se consegue atuar com essa visão teórica. A Psicologia do Trabalho ajuda muito a organizacional, a Organizacional ajuda muito a Psicologia do Trabalho, essas duas áreas ajudam muito quem atua na área de gestão de pessoas, então é começar por aí, mas acho que isso vem mudando bastante nos últimos dez anos nos editais de concurso público para psicólogo organizacional. Só de ter o nome organizacional, já conquistamos um avanço muito grande. 🌱

Abertura Tarde

Maria das Graças Mazarin de Araújo

Conselheira e Coordenadora do Núcleo de Psicologia Organizacional e do Trabalho do Conselho Regional de Psicologia de São Paulo – CRP 06

Em tempo, reiniciamos os trabalhos e gostaria de chamar a Hely Aparecida para coordenar a próxima atividade. 🗣️

Identificando as Diferentes Formas de Violência no Trabalho

Hely Aparecida Zavattaro

Possui graduação em Psicologia pela Universidade Federal do Paraná, em 1984, com habilitação em Psicologia Organizacional, Clínica e Educacional. Também é consultora na área de Desenvolvimento Organizacional, desde 1989. Docente em cursos de graduação e pós-graduação, e pesquisadora na área de Gestão de Pessoas, desde 1987. É especialista em Administração de Recursos Humanos pelo Centro de Estudos Superiores de Londrina – CESULON, em 1988. Especialista em Metodologia do Ensino Superior pela Universidade Estadual de Londrina (UEL), em 1991 e Especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho pela UEL; Mestre em Psicologia Social e do Trabalho pela USP em 1999.

Obrigada pela presença de vocês e por todos aqueles também que estão nos assistindo pela internet. Vou falar também em nome do núcleo. Temos um grande prazer em dar continuidade a esse evento com duas Mesas. Tivemos pela manhã uma diversidade de apresentações e muitos acessos pela transmissão *on-line*. E agora tenho uma grata satisfação em apresentar sobre um tema que é de altíssima relevância, também, importantíssimo na discussão do psicólogo ligado ao contexto do trabalho, que é: "Identificando Diferentes Formas de Trabalho". Conto com uma segunda grata satisfação de trazer à Mesa o Professor José Roberto Heloani e o Professor Eduardo Pinto e Silva.

José Roberto Heloani, Psicólogo pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC SP); Bacharel em Direito pela Universidade de São Paulo (USP). É professor Titular da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP); também é conveniado junto à *Université Paris*; Livre-Docente em Teoria das Organizações na UNICAMP, Pós-Doutorado em Comunicação pela USP; Doutor em Psicologia pela PUC; Mestre em Administração

pela Fundação Getúlio Vargas (FGV); pesquisador na área de Assédio Moral/Sexual e Ética Laboral. Membro fundador do site www.assediomoral.org, então, convido a fazer parte da mesa.

O professor Eduardo Pinto e Silva tem graduação em Psicologia pela PUC de São Paulo; Mestre e Doutor em Educação pela UNICAMP; Pós-Doutorado pelo Programa de Políticas Públicas e Formação Humana pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ); Professor do Departamento de Educação e Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar); Membro dos grupos de pesquisa "Trabalho Docente na Educação Superior" pela UERJ e "Núcleo de Estudos Trabalho, Saúde e Subjetividade" pela UNICAMP. Desenvolve a pesquisa "Trabalho e subjetividade do professor na expansão da universidade pública". Convido, então, o Professor Eduardo Pinto e Silva a fazer parte da mesa.

Professor Eduardo, fique à vontade. Unicamente, vou controlar um pouco do tempo, com aviso cinco minutos antes de terminar a fala de vocês. 🗣️

Graduação em Psicologia (PUC-SP). Mestre e Doutor em Educação (UNICAMP). Pós-Doutorado pelo Programa de Políticas Públicas e Formação Humana (UERJ). Professor do Departamento de Educação e Programa de Pós-Graduação em Educação (UFSCar). Membro dos grupos de pesquisa "Trabalho Docente na Educação Superior" (UERJ) e "Núcleo de Estudos Trabalho, Saúde e Subjetividade" (UNICAMP). Desenvolve a pesquisa "Trabalho e subjetividade do professor na expansão da universidade pública".

Boa tarde a todos. É um prazer estar aqui no CRP para poder discutir essa questão tanto problemática e tão difícil de ser debelada que é a questão da violência no trabalho.

A violência é histórica, concreta. Tem suas formas atuais como no assédio moral, tem efeito sobre subjetividade e na sua versão atualizada.

A Cabanagem, ou corpo de trabalhadores no Grão-Pará na História do Brasil, era um movimento de resistência à escravização, a uma legislação, uma violência jurídica que permitia que o Estado usasse o trabalho indígena em condições de escravidão; no Grão-Pará teve a revolta dos indígenas e, nessa revolta, eles foram considerados violentos e isso justifica a violência do Estado, é um dos movimentos conhecidos da História do Brasil. Nessa revolta foram dizimados, aproximadamente, 20 mil indígenas, além de 30 a 40 mil pessoas mortas numa época em que a província do Grão-Pará tinha 100 mil trabalhadores.

A violência é histórica, concreta. Tem suas formas atuais como no assédio moral, tem efeito sobre subjetividade e na sua versão atualizada. Está muito relacionada com a questão da hiperprodução de um sistema gerencial que estabelece a todo momento, metas e resultados a se cumprir, dentro daquilo que o Gaulejac chama de "quantofrenia", ou doença da medida, onde o trabalho passa a ser, a todo momento, quantificado e, muitas vezes, por critérios que são exógenos ao tra-

balhador ou aquilo que o Dejours chama de o real do trabalho. Como no trabalho dos professores universitários, não precisa, enquanto é necessário nas empresas de um modo geral. Quer dizer, tenho amigos que não têm nada a ver com Psicologia, mas eu fico brincando às vezes: "Metas, metas, qualidade, gestão", daí todo mundo sente no dia a dia, um pouco essa pressão por resultados e, muitas vezes, nosso desempenho sendo avaliado de uma forma que não é condizente como nós nos avaliamos. Não acho que sou um bom professor se eu escrevi cinco artigos e equalizar um naquele ano, os critérios são outros, e são critérios quantitativos, como se o que é qualitativo do trabalho pudesse ser mensurado.

Trabalho muito, trabalho todo dia e estou sempre com o sentimento de dívida, com trabalho ainda a cumprir.

Uma questão que acho que é fundamental, para pensarmos a violência no trabalho ou o sofrimento no trabalho, é a questão de que para além do problema da intensificação e precarização no trabalho que a literatura aponta como algo também em todas as categorias profissionais, quer dizer, e as novas tecnologias deveriam nos servir para dar mais tempo, elas facilitam tanto, elas economizam tanto o nosso tempo, elas têm potencialmente, mas parece que as novas ecologias nos prendem mais ainda ao trabalho e é muito comum ouvirmos um pouco assim, um relato: "Trabalho muito, trabalho todo dia e estou sempre

com o sentimento de dívida, com trabalho ainda a cumprir”, daí chega no fim de semana, feriado, falamos: “Vou aproveitar esse feriadinho para colocar o meu trabalho em dia”. Os estudantes são assim, os professores universitários são assim e várias categorias profissionais. E acho que para além da questão da intensificação e da extensão do trabalho, ele se estende para além dos períodos formais de forma de trabalho é a questão da perda do sentido do trabalho.

As fotos do Sebastião Salgado que vão retratar também esse aspecto dessa relação, dessa insociabilidade entre violência no trabalho e violência social de um modo geral. As fotos do Sebastião Salgado.

Outro exemplo de trabalho que, inclusive, temos a questão da própria morte por exaustão, é o trabalho do cortador de cana.

De um modo geral, as violências são múltiplas, muito difícil você falar, é melhor e mais prudente você falar em violências do que tentar definir, numa definição cabal, o que seja a violência; existem múltiplas formas, o fenômeno da violência é tão diverso e polimorfo quanto são as suas determinações e conceituações, é algo que passa pela história da humanidade e é necessário considerarmos as suas múltiplas e vertentes especificidades e aqui, então, vou estar falando um pouco, partindo de um aspecto mais geral da violência social para, depois, entrar um pouco na questão da violência relacionada ao trabalho e, em particular, a violência simbólica e a violência psicológica.

Podemos pensar que existem singularidades múltiplas em torno das violências no trabalho, contraditórias e históricas e elas não podem ser divorciadas de uma totalidade concreta na qual ela se insere, da violência mais ampla inerente à própria civilização, aí eu me remeto ao Freud na história da civilização, ao Adorno e Horkheimer e às próprias configurações históricas das relações sociais de produção capitalista, nesse aspecto convergem autores de perspectivas distintas, desde a Psicanálise pela teoria crítica até o materialismo histórico dialético.

A violência não dá para ser pensada como se ela fosse uma coisa do trabalho, o trabalho também não é um locus privilegiado, existe a potencialidade também no trabalho de outras vivências, que não da violência, do sofrimento, etc.

Oliveira e Nunes tratam um pouco dessa questão da violência no trabalho, mas eles propõem o conceito de violência relacionada ao trabalho, por quê? Porque eles falam assim: “A violência não dá para ser pensada como se ela fosse uma coisa do trabalho, o trabalho também não é um locus privilegiado, existe a potencialidade também no trabalho de outras vivências, que não da violência, do sofrimento, etc. Eles argumentam em prol de um conceito de violências relacionadas ao trabalho. É interessante porque eles vão contar assim; nesse sentido, você consegue fazer um diagnóstico mais preciso da totalidade na qual se inserem essas violências que se dão no campo específico do trabalho; isso não quer dizer que não possamos falar da violência no trabalho e eu vou chegar lá quando falar um pouco da violência simbólica e psicológica do trabalho no trabalho.

Existem, então, marcas da violência social do trabalho na história, daí faço referência um pouco à obra do Engels, a situação da classe trabalhadora na Inglaterra, no qual ele vai descrevendo toda a expulsão do campesinato nos primórdios da constituição do modo capitalista de trabalho e o livro vai mostrando as formas deletérias e insalubres das condições objetivas de moradia e trabalho. Marx com a questão da violência e expropriação só sobre trabalho e Freud e Adorno que trazem a violência e a barbárie como uma marca permanente da história da civilização, quer dizer, a violência não é simplesmente uma disfuncionalidade, ela está na origem do desenvolvimento da própria civilização.

A referência ao corpo de trabalhadores do Pará, que eu já comentei um pouco, o fruto de uma violência engendrada contra o movimento de resistência dos indígenas ao poder das elites e à barbárie da ordem imperial, movimento que foi escravizado, estigmatizado e dizimado, sob o eufemismo de que eram eles, os indígenas, os violentos e a violência na sua forma jurídica, toda uma legislação que permitia o Estado sequestrar pessoas para o trabalho forçado e conceder a sua exploração a particulares, assim como existiu na época de Marx, que também descreve a lei da vagabundagem: o trabalhador que estivesse nas ruas era preso como não submissão ao trabalho exploratório, e a legislação e o Estado, então, legitimando essa forma de sequestro.

Sobre as violências no trabalho e violências relacionadas ao trabalho, os autores Oliveira e Nunes argumentam que podemos evitar alguns mal-entendidos provocados pelo uso de termos como violência do trabalho e violência no trabalho

quando usamos o conceito de violências relacionadas ao trabalho. Eles argumentam que existe uma discussão teórica sobre a violência no trabalho que não a considere apriorística como *locus* de violência e exclusão se faz necessária, porque isso poderia levar a um diagnóstico mais preciso da totalidade das condições materiais e de vida dos trabalhadores na identificação das violências às quais são cotidianamente submetidos.

Trago também a questão do Dejours, que é um autor clássico do estudo da saúde, do adoecimento no trabalho, mas que tem um livro muito interessante que é “Banalização da Injustiça Social”. Nesse livro, Dejours mostra essa insociabilidade entre a discussão da violência social e a violência do ou no trabalho estabelecendo aí uma relação de influência mútua e recíproca.

Tem um trechinho do livro “Banalização da Injustiça Social”, onde ele trabalha essa questão, inclusive, dessa relação que se estabelece entre o social, a violência, a banalização do sofrimento e da injustiça social, envolvendo tanto o trabalho como a esfera do não trabalho, quer dizer, sofrimento e injustiça, as relações entre sofrimento e emprego, mas ele argumenta: “Cumpra também pensar as relações entre sofrimento e trabalho. As primeiras se referindo ao sofrimento dos que não têm trabalho e emprego e as últimas, ao sofrimento dos que continuam a trabalhar. A banalização do mal, então, segundo Dejours, repousa precisamente sobre um processo de recursos recíprocos de umas pelas outras.

Oliveira e Nunes definem a violência relacionada ao trabalho como uma ação voluntária de um indivíduo ou grupo contra o próprio indivíduo, que venha causar danos envolvendo forma de privação, infração de princípios fundamentais, direitos trabalhistas. E acho que quando vamos discutir também a questão da violência psicológica, também indo na contramão dos valores éticos e dos valores pessoais do trabalhador, quando as tarefas passam a entrar em contradição e conflito com os próprios valores do sujeito, a questão da perda do sentido do trabalho e a violência ao mesmo tempo, psicológica e simbólica.

Essa violência relacionada ao trabalho está nas relações de trabalho, na organização e condições de trabalho, que podem também se demonstrar como violências de resistências, respostas às violências relacionadas ao trabalho. Podemos lembrar dos Ludistas, do clássico exemplo de Marx, que quebravam as máquinas ou da própria revolta

dos indígenas, que eu fiz, e a violência simbólica que envolve preconceitos e estigmas.

Um autor muito importante na questão da discussão da violência simbólica é Bourdieu, que aponta a base da violência simbólica como arbitrário cultural e que esse poder simbólico coloca uma imposição de concepções e significações.

Bourdieu diz que a violência psicológica e o assédio moral no trabalho atingem a identidade do trabalhador e que ela se intensifica. E que assédio moral é um fenômeno tão velho quanto o trabalho, mas que se reatualiza e se intensifica no contexto do existencialismo e do que nosso colega da Mesa, Roberto Heloani, chama de “ausência de saúde moral”.

Em um quadrinho do dicionário psicodinâmica do trabalho, do verbete “violência do trabalho”, do Faria, há o discurso expresso e a realidade. Atingir metas, o discurso expresso, na realidade, é pressão por resultados e daí vai. Definir metas, realidade, metas as inatingíveis; dedicação ao trabalho, realidade, excesso de trabalho; comprometimento com a organização, realidade, longas jornadas de trabalho. Toda questão da dissimulação discursiva sendo contraposta à questão da realidade, a lista é longa. O Faria fez isso para mim, e falei: “A palestra é identificação das violências do Trabalho”, está aí uma bela listinha para decorarmos e combater.

Adib traz uma caracterização da violência psicológica, relacionando à produção de subjetividades acuadas. São subjetividades paralisadas e não têm condições de transformar a organização do trabalho e isso nos remete a Dejours.

No caso do subproletariado é a morte, é a luta pela sobrevivência, então, tem uma ideologia da vergonha. Não se fala da doença, não porque se quer evitar a ansiedade da doença, mas pelo risco real que a doença simboliza esse fracasso da luta pela sobrevivência.

É muito interessante Dejours falando sobre a loucura do trabalho, porque ele pega o caso do subproletariado no capítulo 1 e do trabalho repetitivo. No primeiro caso, é para expli-

car o que é uma ideologia defensiva e daí ele fala o quanto que a ideologia defensiva tem por objetivo mascarar uma ansiedade muito grave e não uma defesa no sentido clássico freudiano contra um princípio psíquico, é uma defesa contra algo muito real. No caso do subproletariado é a morte, é a luta pela sobrevivência, então, tem uma ideologia da vergonha. Não se fala da doença, não porque se quer evitar a ansiedade da doença, mas pelo risco real que a doença simboliza esse fracasso da luta pela sobrevivência. São pessoas que trabalham para comer, que vivem o trabalho no seu cotidiano, subemprego e não trabalho. E aquele que não contribui ou que não compartilha do uso da ideologia, cedo ou tarde, é excluído.

Dejours fala que o trabalho “taylorizado” é aquele que impede as operações da regulação do binômio homem-trabalho e a liberdade de invenção. Torna o trabalhador um corpo meramente instrumentalizado e despossuído de seu aparelho mental. O sistema coloca o trabalhador em oposição aos outros, deixando-o isolado. Engendra divisões entre os indivíduos que são confrontados um por um, individualmente e na solidão às violências da produtividade.

Era um pouco por aí que eu queria falar. As considerações finais e deixamos um tempinho maior para o debate e o José Roberto Heloani pode aprofundar a questão do assédio moral e do suicídio. Obrigado pela atenção. 🙏

Psicólogo (PUC/SP) e Bacharel em Direito (USP). Professor Titular na UNICAMP. Também é conveniado junto à Université Paris X, Laboratoire Genre, Travail et Mobilités. Livre-Docente em Teoria das Organizações (UNICAMP), Pós-Doutorado em Comunicação (USP), Doutor em Psicologia (PUC), Mestre em Administração (FGV). Pesquisador na área de Assédio Moral/Sexual e Ética Laboral. Membro fundador do site www.assediomoral.org.

Começo agradecendo e muito à Graça, à Hely por essa oportunidade e pela coragem de trazer um assunto que muitas vezes, até por ser espinhoso, por ser difícil de ser lidado, é deixado de lado. Quer dizer, estou vendo amigos, pessoas que gosto muito, de muito tempo, ainda tratar sobre racismo, tratar sobre o trabalho é um assunto tabu, por incrível que possa parecer. Reclamamos muito, falamos em demasia que a coisa está ruim, que tem muita violência, isso e aquilo, mas na hora: "Ok, vamos discutir, sentemos à mesa", não é? "Vamos ver o que é possível ser feito e não ser feito e mais do que isso, cara pálida, o que você está fazendo como cidadão e como profissional?". Daí, muda: "Vamos deixar isso de lado, afinal de contas, isso aí é uma questão mais capitalista". "Bom, nós viemos onde, afinal de contas? Nós exercemos o quê?". "Vamos esperar a redentora"? Vai esperando a redentora! Exige, muitas vezes, coragem. E é um prazer estar aqui de volta ao CRP, porque fui, durante duas gestões, da comissão de direitos humanos do Conselho Regional de Psicologia. Nesta sala, discutíamos questões éticas, de direitos humanos, recordar situações difíceis, muitas vezes, porque é um trabalho difícil falar sobre direitos humanos, discutir essa questão, mas ao mesmo tempo, para mim, é algo que tem muito significado, porque, obviamente, eu pude questionar do ponto de vista identitário o que é ser psicólogo do trabalho e é isso que eu quero discutir um pouquinho com vocês. Minha formação é basicamente em Direito e Psicologia, como já falaram, depois eu fiz Mestrado em Administração, e daí segui carreira acadêmica. Voltei às origens, fiz doutorado em Psicologia, enfim, e hoje eu sou um pesquisador na área do trabalho e da saúde. Estou ao lado da Hely, que foi minha orientanda na especialização,

estou ao lado do Eduardo, que hoje é meu amigo, escrevemos e trabalhamos juntos, estamos no NET – Núcleo de Estudos e Trabalho e Saúde na UNICAMP, mas que eu fui coorientador no Mestrado e orientador no Doutorado. Isso é um prazer imenso para nós, porque vemos que de fruto, apesar de que fazer uma carreira acadêmica no Brasil é muito difícil, exige muito sacrifício, você vai ter uma recompensa, se tiver, no fim da carreira. Mas é bom quando você vê que os frutos foram bons, quer dizer, ter o Eduardo ao meu lado, ter a Hely ao meu lado, é motivo de orgulho no sentido positivo da palavra, não de vaidade. Quer dizer: olha aqui, tem gente boa fazendo tão bem ou melhor do que você. Então, isso mexe com o nosso ego e mexe, principalmente, com o nosso emocional. Eu acho que é isso que vale a pena.

Entender melhor esse mundo é condição sine qua non para você tentar mudar em alguma coisa. Caso contrário, você faz uma crítica histórica, ineficaz, ineficiente e, às vezes, burra, que inclusive, reforça o próprio sistema.

E por que eu estou colocando essa questão? Porque quando eu vim para o CRP, aqui eu me lembro que a discussão que sempre se colocava: "O que é possível fazer em relação ao trabalho?", sabemos que as organizações hoje em dia, queramos ou não, elas estão presentes em nós. "Mas eu não trabalho em organização". "Esquece, você interage com ela o tempo todo", você interage com

uma organização até quando vai ao banco pagar uma conta. Você interage com uma organização até quando você vai, simplesmente, reclamar de que a sua operadora de telefone não está funcionando. Você sente o capitalismo na pele, não é verdade? Você lida com a organização na sua escola. Hoje, salvo raríssimas exceções, as escolas, as universidades privadas são o quê? São empresas, cujo principal objetivo é lucro, ponto final. Então, você está lidando com gente o tempo todo, queira ou não queira. Entender melhor esse mundo é condição *sine qua non* para você tentar mudar em alguma coisa. Caso contrário, você faz uma crítica histórica, ineficaz, ineficiente e, às vezes, burra, que inclusive, reforça o próprio sistema. E essa discussão estamos vendo que gerou frutos. Hoje, nesse encontro, tivemos outras questões, tem dois núcleos que trabalham com essa questão que acho que temos que fazer as coisas juntos, já para começar a me posicionar, não é dividir, é somar, o contrário não leva a nada. E agradeço a vocês todos, que seja um dos encontros dos muitos que teremos para discutir essa questão. O Eduardo sabe muito bem. Hoje, é um grande especialista da discussão da Educação, da gestão, do adoecimento do docente. Ele sabe como a própria universidade, outrora lugar de vestais, hoje em dia, o quê? Adotou em gênero, número e grau o modelo gerencialista que tanto criticou durante décadas. Acho que o CRP se preocupar, de fato, com essa questão é se preocupar não só com a questão da Psicologia *stricto sensu*, mas das relações intersubjetivas dentro e fora das organizações, ou seja, é estar preocupado com a nossa saúde mental e com o sofrimento ético-político, que é decorrente dessas dissoluções, que acomete todo cidadão em qualquer idade, independentemente de gênero, independentemente de classe social, independentemente de qualquer outra dimensão.

Quero começar a discutir, estou preocupado com o tempo, só para começar a pensar. Acho que o professor Eduardo trouxe questões muito importantes, inclusive históricas, a Cabanagem.

A violência está presente a toda hora, a todo momento em nós, ela está aí, se sairmos um pouco à noite, for dar uma volta na Paulista, pegar um cinema.

Falar em assédio moral sem falar em discriminação e humilhação, não consigo.

Veja bem, a Paulista de jeito nenhum é a mais violenta das avenidas, mas sempre tomamos cuidado. A violência faz parte, infelizmente, da nossa sociedade. Ela está aí, só que essa violência pode ser naturalizada ou não. Acho que aí é a discussão. Como nós encaramos essa violência? Como eu encaro um assalto? Um estupro? Como encaro o que acontece dentro do trabalho? As pessoas não são esquisito, não dá para falar que o que acontece dentro do trabalho não repercute fora. O que acontece fora repercute dentro do trabalho. Falar em assédio moral sem falar em discriminação e humilhação, não consigo. Embora lide com isso há 17 anos, ter um *site*, me especializando e ainda em ética no trabalho, em assédio moral e assédio sexual. Mesmo trazendo, com a Margarida, esse assunto para o Brasil, eu não consigo de jeito nenhum falar sem associar com discriminação. Nesses 17 anos trabalhando com isso, chegamos a uma conclusão: não existe assédio moral sem humilhação e sem discriminação, ponto. E quanto maior o grau de discriminação, que existe em diversas formas das mais sutis, até as mais elogiosas. Muitas vezes existem discriminações elogiosas, o cinismo é quase patológico, não é? Quanto mais, maior a probabilidade de você ter inúmeras formas de assédio moral, inclusive, sexual.

Numa das empresas campeãs de assédio moral no Brasil, uma organização onde sempre ocorreu muito racismo, humilhação, que faziam parte do seu *métier*. A primeira condenação ocorreu em 2004, Claudio Brandão, outrora, Juiz na Bahia, hoje Desembargador no Tribunal em Brasília, e é também ministro, é uma pessoa de quem eu tenho orgulho de ser amigo, por ser uma pessoa superséria, teve a coragem de condenar essa megaempresa. Em 2004, o que aconteceu? Uma vendedora que não quis ceder a um assédio sexual teve a sua coxa, não é exagero, marcada com uma bituca de cigarro, no melhor estilo casa gran-

...quando falamos de violência nas suas várias formas, são como dimensões, na minha concepção, que acabam tendo uma intersecção e superposição. Quando falamos em assédio moral, estamos somente revelando a pontinha do iceberg.

de/senzala. Agora, como é que você chega nesse campo? Como é que você chega a essa lógica? Porque tem um monte de fatos anteriores.

A mesma empresa obrigava, inclusive, os seus gestores a andarem de vestido de mulher num salão maior do que o auditório do CRP SP se não obtivessem as metas que o Eduardo acabou de falar muito bem. Vejam bem, vocês imaginem uma pessoa com 40, 50 anos vestida de mulher, portando batom e, claro, se homem de pele branca, com um pênis de plástico negro, desses que vendem nos sex shops; se homem de pele negra, pênis de plástico branco. Isso é brincadeira? Não. Está por trás o quê? Uma prática racista reiterada. Isso não é à toa. E mais, pagava o dia para aquele raro vendedor que cumpria as metas ou ultrapassava aquela meta, pagava um vale-motel, quer dizer, ele não precisava trabalhar naquele dia e ia para o motel, mas ia com quem? Com a vendedora que não cumpria a meta. Eu não estou falando de campo de concentração, não estou falando de um país ocupado, eu estou falando de Brasil do nosso século. Há outros mais, não quero colocar aqui por várias razões, tem coisas mais pesadas, mas vamos deixar para outra oportunidade com mais tempo.

Então, quando falamos de violência nas suas várias formas, são como dimensões, na minha concepção, que acabam tendo uma intersecção e superposição. Quando falamos em assédio moral, estamos somente revelando a pontinha do iceberg. Tudo isso que o Professor Eduardo colocou mostra muito bem isso, não é verdade? E quando eu disse que, afinal de contas, nós podemos ter questões pontuais, nós temos que, de forma isolada, não se constituem se quer ilícitas, mas no conjunto, quando costuradas, perfazem um processo que pode ser dantesco, simplesmente brutal, detona com a pessoa. Não quero entrar em detalhes técnicos aqui, que não é este o caso, mas se eu faço uma observação para uma pessoa, apontando uma única observação, talvez, não seja nem violência, depende como eu faço a observação, seja como professor, gestor, amigo, às vezes, você é obrigado a fazer observações: "Olha, eu acho que você não está agindo corretamente. Acho que você precisa se esforçar mais". Tudo bem, são coisas que fazem parte da vida. Agora, se faço essa observação e sempre sou muito mais rigoroso com aquela pessoa do que com os demais, se associo aquela falha a uma condição de gênero, mesmo que não explícita por alguma condição política ou condição ideológica,

a coisa vai mudando de figura. E, se mais, obviamente, eu no final do expediente, costume, na sexta-feira, convidar todos para tomar um chope, mas nunca convido ela, a pessoa dela. Tudo bem, não sou obrigado a convidar todo mundo para tomar chope comigo, não é verdade? Óbvio, mas sempre aquela mesma pessoa com quem sou mais rigoroso, que cumprimento de uma forma diferente, que faço observações constantes, eu nunca convido. Como é que ela começa a se sentir? Não é verdade? E se ela vem conversar comigo, sempre que ela se aproxima, eu desvio o rosto e atenção para uma outra pessoa, como se não a tivesse visto. Dificilmente o meu olhar se cruza com o dela. Como é que a Gisleine, que é minha amiga, e posso usá-la como exemplo, como é que ela começa a se sentir? Se eu tivesse feito um ato, tudo bem, passa batido, não tem nada de ilegal, imoral e antiético, são fatos da vida. Agora, quando você começa a ter um conjunto de atos, uma constelação de atos que de forma isolada, pouco ou nada significam, no conjunto, pode ser o começo de um processo. Que tipo de processo? De isolamento, discriminação e desqualificação. Só que tem um problema, se esse processo durar muito tempo, chega a um ponto em que a Gisleine se transforma exatamente naquilo que eu quero que ela se transforme, numa péssima funcionária. Não que ela queira ser uma péssima funcionária, talvez, ela tenha entrado na empresa com a melhor das intenções, motivadíssima, querendo dar o melhor, superbem preparada, mas por que ela se metaforizou? Por que ela se modificou tanto? Porque ela começa a não dormir bem, a se perguntar o que ela tem de diferente dos demais, começa a se alimentar mal, a se desentender com o companheiro, a gastar mais energia para decodificar o que está em torno dela, porque eu a trato dessa maneira e trato outro com mais condescendência, enfim, a energia que seria para o trabalho, ela volta para a sua defesa e, aí, tem a ver inclusive, com o que o professor Eduardo acabou de colocar, as inúmeras defesas psíquicas, que Ana Freud já tinha colocado muito bem e é fundamental não esquecermos disso.

...o assédio moral, ele é composto por vários atos que, às vezes, de forma isolada seriam desentendimentos e é comum que no mundo do trabalho...

Ela cada vez mais erra, obviamente, porque quem não está bem começa a errar, cada vez mais, ela tenta para tentar mostrar, obviamente, que é competente, a se meter numa seara que não é a dela, então ela começa a cometer erros grotescos, enfim, ela fica prontinha para que eu chegue e fale: "Gisleine foi realmente um erro na seleção. "Essa moça...", e aí vêm as famosas frases célebres: "...não veste a camisa da empresa, não tem envolvimento com a organização, eu não sei por que escolheram essa moça; que ingenuidade por parte do pessoal da seleção", e muitas vezes, dá margem, inclusive, no serviço público, à demissão por justa causa. Dá para perceber que, obviamente, o assédio moral não é qualquer coisa. O assédio moral não é um simples desentendimento -- estou resumindo a coisa por causa do tempo. Então, o assédio moral, ele é composto por vários atos que, às vezes, que de forma isolada seriam desentendimentos e é comum que no mundo do trabalho haja conflito. Eu fiquei aqui duas gestões, seis anos, é claro, tive conflitos, quase todos são meus amigos até hoje, mas é claro que havia desentendimentos, onde tem gente tem desentendimento, isso não tem nada a ver, pode até ser uma forma de violência, mas é uma forma de violência situacional, que ocorre de forma esporádica sem intenção, como pode acontecer até entre pessoas que se amam, que vez por outra se estranham. Quem nunca se desentendeu com seu amado ou amada? "Olha Professor, eu acho que sou felizardo, estou há 15 anos com aquela pessoa e eu nunca levantei o tom de voz, nunca tive um desentendimento". "Ok, me diga qual é o nome da outra?", impossível, não é? Eu me lembro... não faz três anos, eu estava no Paraná, e era uma Mesa para discutir uma série de questões e, dentre elas, violência, mas a terceirização - estava se começando a discutir essa questão - e daí eu tinha falado que eu... era sábado, dependendo de quando ia acabar, você nunca sabe exatamente, eu queria ir para Campinas e não para São Paulo, minha mocinha mora em Campinas. E daí aconteceu o seguinte, acabou não tão tarde, eu fiz sinal para o pessoal da organização e eles mudaram a passagem para mim, conseguiram mudar e iam me... arranjaram um voo da Azul para eu ir. Legal, só que, por azar, estava aquela coisa... sabe aquela coisa meio de paquera, você namora, mas não assume, é amigo e tal, aquela coisa toda e daí eu falei: "Você me liga e daí eu digo se vai dar para eu ir para nós ... íamos pegar um cineminha, jantar, se dá para ir ou vou para São Paulo", daí ela ligou mas ligou quando estava acabando a Mesa. Eu falei: "Olha, eu não sei se eu estou pre-

parado", porque tinha um monte de coisa, eu tinha falado com os trabalhadores, o pessoal me sujou de barro, foi muito legal, pessoal da área rural, só que tinha que passar, tinha que comprar uma calça, uma coisa porque não dava para ir assim, o resultado disso? Eu falei meio alto, assim: "Eu não sei...", e desliguei. Bom, para quê? Eu estou entrando no avião para ir para lá, as meninas sabem o que eu estou falando, vem um torpedinho - é uma forma de violência, viu? - qual torpedinho? "Helo, venha somente se quiser e desejar", mas não sou bobo, o que eu respondi imediatamente? "Quero e desejo". Acabei com a coisa. Mas foi bom, porque é um assédio? Não é um assédio, é um conflito decorrente de uma má comunicação. No mundo do trabalho, no nosso mundo, temos conflitos, obviamente. Por exemplo, isso aqui não é violência... tenho que falar porque eu só tenho um minuto.

Posso acabar pelo menos a historinha que é verdadeira? Senão, eu posso ter problemas depois, quando eu sair daqui. Queria chegar em Campinas e explicar: "Olha, não é frescura minha, estava com o ministro, não dava para virar as costas, aquela coisa toda", e é claro ela também queria esclarecer porque que ela foi tão direta, como toda boa descendente de italiana, foi no âmago da questão. Foi muito bom, porque fomos para um bom restaurante em Campinas e, em consequência disso, eu falei: "Melhor pararmos de enrolar e assumir que vamos começar a namorar, esse negócio de amigo não está dando, senão, não teria ficado tão magoado e nem você". O que aconteceu? Foi um conflito, não deixa de ser conflito, mas que depois até teve bons frutos, pelo menos para mim, não sei para ela, mas para mim, teve. Teve conflito? Teve. Qual é a diferença disso e de um conflito que você quer magoar? É diferente. No assédio, você tem discriminação por trás, tem humilhação, tem a intenção de neutralizar alguém ou de colocá-lo para fora. Essa que é a grande diferença. É ilusório pensarmos que em qualquer ambiente, você não vai ter conflitos, aliás, isso seria, na própria Psicanálise, uma visão mais do que romântica, se você tem na própria família, se você tem pessoas que te amam. Aí, você não tem um ato discriminatório, você não quer humilhar ninguém, você não quer isolar ninguém, você não quer descompensar ninguém, você não quer se livrar de ninguém. O problema é que a lógica do assédio, pelo contrário, ela é fria e racional, embora, aparentemente, possa ser até emocional, possa ser passional, é um conjunto de atos que, muitas vezes, vão transformando a pessoa numa pessoa com transtornos mentais, numa pessoa com problemas sérios de gerencia-

mento de si e que, não tendo saída, ela mesmo pede para ser exonerada ou dispensada do trabalho. E já tive casos na área pública, acompanhei assédio de seis anos, vocês acreditam nisso? Em que a pessoa, heroicamente, não saiu porque não queria perder a aposentadoria. Não faz muito tempo, tinha uma professora – eu posso falar – de uma federal bem famosa, em São Paulo, que ficou comigo conversando durante quase duas horas e eu convencendo que faltavam seis meses para ela se aposentar, que ia perder toda aposentadoria integral, vocês acreditam nisso, ela falou: “Eu não aguento mais, eu tenho sudorese quando eu entro no meu departamento”. E é por isso que em decorrência desse transtorno, que afeta, inclusive, a nossa fisiologia, que nós somatizamos e muitos casos acabam em suicídio. E por que as organizações, sejam públicas ou privadas, escondem e pagam fortunas para que não saia na imprensa? Por que eles escondem os suicídios? Porque o suicido, como diria Dejours, é uma mensagem brutal. Ele não diz que o sujeito está morto, não diz que o sujeito está com problemas, diz que o grupo está com problemas, porque o grupo não foi solidário, porque o grupo não escutou, porque o grupo, talvez, tenha transformado aquele sujeito num sujeito invisível e aquele sujeito que você sabe que está com problema, você desvia o olhar porque você não tem tempo, você não tem tempo para escutar, você não tem tempo para falar, você não tem tempo para interagir, aliás, uma das características do trabalho e, aí, a nossa função como psicólogos, por isso que nós temos que entrar, temos que sujar a mão, sim, é voltar a reconstituir um coletivo de trabalho, porque essa lógica pós-moderna ou pós-modista esgarçou o tecido social no trabalho. Podemos ter um coletivo do trabalho se eu tenho relações intersubjetivas minimamente confiáveis.

...o nosso papel, como psicólogos do trabalho, é tentar, nem que seja de forma heroica, politicamente e profissionalmente, achar brechas nesse sistema, caso contrário, realmente, vamos ter muito mais a profissão de clínico fora da organização do que dentro da organização...

Quando eu, simplesmente, remunero as pessoas na mesma função de forma diferenciada, que é a coqueluche de tudo isso, eu já estou arreigando com a possibilidade de solidariedade. Quando eu intensifico o trabalho e densifico, que é conceito que não vou entrar aqui, porque não interessa, mas densificação é quando você não tem tempo para parar, eu intensifico e densifico como as pessoas me falam, o trabalho a ponto de eu achar que é perda de tempo para conversar dois minutos com o colega, também estou detonando o coletivo de trabalho. Portanto, essa lógica de organizar o trabalho vai ter que ser modificada e o nosso papel, como psicólogos do trabalho, é tentar, nem que seja de forma heroica, politicamente e profissionalmente, achar brechas nesse sistema, caso contrário, realmente, vamos ter muito mais a profissão de clínico fora da organização do que dentro da organização, porque nós vamos ter cada vez mais pessoas descompensadas, com ação suicida e praticando suicídio. Eu acho que não foi para isso que nós estudamos. Obrigado. 🧠

Hely Aparecida Zavattaro: Obrigada, Heloani. Agora, daremos início à sessão de perguntas para debates sobre o tema. Vou reforçar o que o Heloani comentou. Aproveito para informar que estamos com aproximadamente 77 acessos pela internet, que isso já é relevante e falar também para quem está assistindo, enviar perguntas ou comentários para o e-mail www.crpwebtv@crpsp.org.br.

Daniele: Eu sou Daniele, estudante de Psicologia. Quero saber como o psicólogo pode atuar na organização de forma preventiva ao assédio moral.

Domiti: Meu nome é Domiti, sou psicólogo. Quero que vocês falem um pouquinho mais sobre essa questão de explicitar esses momentos em que se dá a violência, porque, às vezes, parece quase que uma coisa paranoica: "Ele não me chamou, fez um comentário mais rigoroso comigo". Pode explicitar esse tipo de ação violenta?

Eduardo Pinto e Silva: Boa tarde de novo. Essa questão da Daniele é muito boa. Estive no Congresso de Psicodinâmica do Trabalho, em Manaus. Voltei ontem e eu apresentei dois trabalhos, mas eu fui fazer um minicurso também: Promoção da Saúde do Trabalhador. Foi tão gratificante porque fiquei no lugar do aluno de novo e eu fiz uma pergunta também para a moça do minicurso: "Como eu faço para criar o espaço da palavra e a prevenção da saúde do trabalhador?", porque o difícil é encontrarmos idealmente, também encontrar respostas, indicativos, porque a questão Dejours coloca na finalização da fala do Heloani, que traz também a importância de encontrar as brechas no sistema e do psicólogo poder ser um mediador. O que Dejours denomina o espaço da palavra no trabalho, que é poder... agora, como que você vai criar o espaço da

palavra que é uma situação que requer confiança, cooperação, solidariedade num modelo gerencial que trabalha no sentido oposto? Não basta... as pessoas não estão assim, prontinhas para poderem falar de todos os conflitos que são muito mais do que conflitos normais como o próprio Roberto diferenciou; são questões ligadas a preconceito, de discriminação, competitividade, não é uma competitividade que é algo que se explica pelo indivíduo, porque são indivíduos que são produzidos assim, às vezes, quase que corrompidos um pouco, contaminados pela lógica, mas eu acho que a questão é um pouco por aí, a criação de espaços mesmo, de discussão do trabalho, no qual se possa debater e criar possibilidades de contribuições efetivas do sujeito à organização do trabalho. Quando a organização do trabalho coloca toda sorte de impedimento, quando ela padroniza, quando ela tira toda singularidade do modo operatório de uma tarefa, infringe um determinado modo de fazer, você está matando a singularidade e todo aquele processo de operações que vão regular binômio trabalhador/trabalho. Então, acho que é um pouco por aí e, ao mesmo tempo, nadamos um pouco contra a corrente, porque como fazer disso que requer reconhecimento um do outro, solidariedade, cooperação num ambiente é complicado! É quase que uma revolução nas formas de gestão da atualidade. Há organizações que têm uma maior maturidade para isso. Com certeza, naquela que o Roberto exemplificou aqui, acho que é missão impossível. É que nem nós na clínica, se recebemos um paciente já num grave processo de adoecimento, a nossa manobra para lidar com essa psicose ou com essa patologia vai ser muito limitada. Quando está num grau de certa percepção e, vamos dizer, com uma defesa menos rigidamente colocada, daí temos mais manobras. Acredito que existem instituições com maior matu-

ridade e possibilidade, mas as mais problemáticas são as mais impenetráveis e onde isso é mais suave que são as mais trabalháveis.

José Roberto Heloani: Acho que as duas questões são muito interessantes e cheias de dados empíricos, que confirmam.

Não podemos permitir certas brincadeiras, como é muito comum no Brasil, dar certos apelidos que são absurdos.

A Daniele coloca prevenção em matéria de assédio moral, como é que você pode prevenir alguma coisa? Você pode prevenir, costume dizer, inclusive o último artigo que escrevi com a Margarida, colocamos exatamente isso, sendo intolerante com certas tolerâncias. Temos que ser intolerante com as tolerâncias. Não podemos permitir certas brincadeiras, como é muito comum no Brasil, dar certos apelidos que são absurdos. Temos variadas virtudes. Uma informalidade muito positiva, certo humor muitas vezes para situações que outras pessoas não têm. Ótimo, tudo isso inclusive é admirado pelos estrangeiros, tudo bem. Só que brincadeira que é brincadeira ninguém sai chorando, ninguém sai como o João Bobo, entendeu? Você não discrimina ninguém, não humilha, não trabalha com questões delicadas de gênero, não sabe o histórico daquela pessoa. Então, certas brincadeiras que são feitas são, simplesmente, inadmissíveis. É como apelidos, você tem apelidos que você fala uma vez, o sujeito coloca apelido em alguém, eu aconselho, quando a pessoa vem: "O que eu faço?", vai chegar como o pai chega para o filho que está sofrendo *bullying*: "Filho, não liga". Gente, opinião mais besta como essa não existe! Claro que ele liga, se ele já chegou para você e está dizendo isso é porque está incomodando, se ele tivesse força para ser contrário, ele chegaria perto de você, não é verdade? Então, ele está pedindo ajuda, você não pode ser passivo, o sujeito está sendo apelidado, o conselho é o seguinte: em particular, você fale: "Por favor, fulano de tal, eu não gostaria que você me tratasse por esse nome, eu não me sinto bem. Chame-me pelo meu nome, por favor, e não pelo apelido". Tudo bem, o sujeito não entendeu ou esqueceu, na segunda vez, a mesma coisa em particular, educadamente: "Por favor, não me chame por esse nome. Quero que você me chame pelo meu nome. Eu não me

sinto bem com você me chamando por esse apelido". O sujeito, por debilidade ou coisa semelhante, ainda não entendeu, você vai fazer a mesma coisa, educadamente, em público. Provavelmente, para por aí. Se assim mesmo, o indivíduo não entendeu, e age de forma proposital, você vai à delegacia, faz um Boletim de Ocorrência com representação, garanto que quando ele receber uma cartinha da delegacia solicitando esclarecimentos, ele para. Porque é caso de injúria, artigo 138 do Código Penal. Eu já vi apelidos entrarem em injúria. Você não pode fazer isso, a organização, seja ela qual for, universidade, hospital, hoje em dia, os hospitais estão... você não sabe o que tem por dentro dessa área. Ele não pode ser conivente com o atentado à dignidade, que é um valor condicional, está nos primeiros artigos da Constituição, não é a favor de ninguém. Por exemplo, você tem respeito pelo outro, então se você for intolerante com certas tolerâncias, com certas brincadeiras, você põe freio. Eu não sou ingênuo, não acho que as pessoas são santas, mas também não acho que são demoníacas, são pessoas. Nesse ponto, eu sou muito Rousseau, as pessoas se comportam conforme o ambiente. Se você deixa a coisa fluir, vai!

Tenho no meu *pen drive* - eu não quero gastar tempo porque senão não saímos daqui - mas tem uma organização que é uma das maiores empresas de alimentos do Brasil, isso acompanhei desde o começo.

No outro caso, na mesma empresa, em outra unidade, outro relato, mas agora envolvendo questão racial: sempre que o funcionário chegava, tinha uma casca de banana ao lado.

Para vocês entenderem a lógica, era uma empresa que tinha uma prática de brincadeiras muito de mau gosto com homoafetivos. Resultado... foi um longo processo, mas para encurtar, o rapaz, depois de sofrer várias brincadeiras entre as quais ele foi chamado de Bambi, não sei quantas vezes, na linha de produção, ele trabalhava numa linha de desossa de frangos, o cara já estava no seu limite, sem nenhum histórico de violência, pegou o facão transpassou o outro, essas coisas acontecem.

No outro caso, na mesma empresa, em outra unidade, outro relato, mas agora envolvendo questão racial: sempre que o funcionário chegava, tinha uma

casca de banana ao lado. Depois, uma banana. Posteriormente, ele foi pegar o jaleco – você sabe que o ambiente é muito frio, às vezes, a temperatura chega a menos de 50 graus – então, junto ao jaleco, colocaram um macaquinho com frio, porque ele estava se queixando muito que fazia muito frio, então eles colocaram um macaquinho escrito: “que frio no bolso do jaleco”. Bom, assim como no relato anterior, o funcionário já estava no seu limite. Como se não bastasse, naquele dia, chegou outro sujeito e começa a imitar um chimpanzé atrás dele. Tudo bem, o que aconteceu? Ele estava com um instrumento cortante, transpassou! Não morreu, mas foi parar no hospital, esse outro. Dois casos, um caso de racismo e um caso de homofobia. Tudo bem, por aí? O que a empresa fez? Nada, além de pôr para fora os funcionários. Mas o que ela fez em termos educativos, a questão da prevenção? Aí que entra o psicólogo, o educador. Como se coloca para fora o sujeito? Pensemos! Não foi um idiota que fez isso e o outro idiota, você não tem só dois idiotas, você tem um conjunto de idiotas, porque onde estão os outros colegas? Eu sempre falo, numa humilhação você tem três partes: quem faz, quem recebe e quem assiste, não são duas, só. É uma visão fantasiosa. Onde está o resto? Não é uma coisa simples: tem todo o contexto. Como é que você chega a esse ponto? Como é que a sociedade permite isso? Não é verdade? A situação não parou por aí, como era de se prever. O que aconteceu?

Um belo dia, isso é mais recente, um rapaz homoafetivo, ao final do expediente – estou falando de uma das maiores empresas produtoras de alimentos, e não um boteco - o rapaz homoafetivo é rendido por cinco funcionários, na parte mais distante do estacionamento desta organização. Numa brincadeirinha inocente, o quinto funcionário introduz uma mangueira de ar comprimido no ânus dele, ele foi hospitalizado. Detalhe, quatro renderam e o quinto fez isso. Sabe quem é esse quinto? Boa coisa para discutirmos essa coisa de gênero aqui, uma mulher. Causou surpresa ao delegado, inclusive. Por que eu estou falando essa questão? Isso está disseminado, naturalizado.

Voltei ao começo. Lembrem que eu coloquei essa questão? A violência, como o Eduardo muito bem colocou, está disseminada e generalizada. Vai me dizer que esse caso era esporádico? Não, para você chegar a esse ponto, tem que ter certeza da impunidade, o grupo todo introjetou, inclusive uma mulher. E há uma questão de gênero nesta situação: introjetou essa violência como absolutamente normal, banalizou e acabou chegando ao cúmulo de ter um ato nazista.

Se alguém está pensando que ir para a área trabalhista, ser psicólogo do trabalho, do trabalhador, é coisa fácil, é tranquilo, não precisa estudar nada. Ou você vai ter uma vida folgada ou muda de área, lamento dizer.

A questão da prevenção é fundamental. E pergunto: onde é que estavam e o que faziam os psicólogos dessa área? Os educadores? O que fizeram quando teve uma prática homofóbica? Quando teve a discriminação racial? Depois, você chega a quê? Você vai além. É sabido isso! Falar que não tem o que fazer no trabalho, se tem muito que fazer. Agora, tem que ter o mínimo de coragem, sim! E tem que pagar um preço alto, às vezes. Precisamos nos perguntar o que queremos na nossa vida. Se alguém está pensando que ir para a área trabalhista, ser psicólogo do trabalho, do trabalhador, é coisa fácil, é tranquilo, não precisa estudar nada. Ou você vai ter uma vida folgada ou muda de área, lamento dizer. São as opções da vida, o que você quer? Talvez, não fazendo nada, realmente, é mais tranquilo, com certeza, Agora, é como no artigo que escrevi: “Psicologia do Trabalho ou do Capital?”, você tem que fazer a sua opção. É algo que temos que parar para pensar e decidir para a nossa vida, agora falar que ano tem espaço, falar que não tem necessidade, e se tem! Muito mais que antigamente sem uma leitura correta da correlação de forças, eu não tenho nenhum pejo a termos com relação de forças, não tenho problema nenhum, eu uso mesmo, se você não tiver nenhum pejo e observar a correlação de forças como se dá dentro da organização, se você não está entrando nos sindicatos, nas associações, você está perdido, você não vai conseguir mudar nada. Você, quando muito, consegue fazer uma adaptação. É um trabalho como todo bom trabalho, político, no sentido em que você está lidando com o coletivo, no sentido em que você tem pelo próprio código dos psicólogos, você tem num compromisso com o ser humano e com o trabalhador. Para não ficar tudo em cima do psicólogo, então, vamos mudar um pouquinho. Hoje, o médico do trabalho é uma das categorias mais desprestigiadas pelos trabalhadores. O médico do trabalho não goza da confiabilidade dos trabalhadores em quase todos os setores. Eu mesmo, há três anos, fiz uma

palestra sobre o viés do trabalho, assédio moral a convite dos médicos peritos, acho que eles nunca mais vão me convidar, mas tudo bem. Foi no anfiteatro Sul América, no Rio de Janeiro, 535 médicos, estou brincando, até que foi uma discussão boa, começamos a conversar com eles, falei do nosso grupo, falei um monte de coisas, eles começaram a se colocar, o que eles colocaram? “Professor, é uma situação complicada”. Respondi: É mesmo, por quê? Pela legislação brasileira, o perito pode ser médico da empresa, então, muitas vezes, olha que coisa doida, é completamente esquizofrênico, nesses casos não tem jeito, viu Edu, como você falou, não tem jeito. O cara trabalha na Klabin, suponhamos, como perito o laudo que ele vai dar, como é que pode ser neutro? Se ele é empregado da Klabin? Deu para entender? Então, veja bem, você tem situações que são muito complexas, o que não quer dizer que você não possa fazer um bom trabalho. Você tem médicos do trabalho fazendo um excelente trabalho e você tem psicólogos fazendo excelentes trabalhos. Agora, precisa saber o que você quer.

Fabiola: Boa tarde, meu nome é Fabiola. Venho de Campinas. Ao longo desse dia muito produtivo, parabéns ao CRP por essa iniciativa. Nós ouvimos muitas histórias e vivências. E essas situações que o Professor colocou nos marcam profundamente também como ser humano, mas eu queria tentar olhar de outra forma. O professor já teve contato, os professores poderiam nos colocar algum exemplo de estratégias adotadas por empresas que tenham tido resultado benéfico, porque quando falamos de assédio moral: “Sou do RH, vamos fazer dentro do programa de diversidade, trabalhar sob a questão dos transgêneros, da homofobia, trabalhar o assédio”, todo mundo fica de cabelo em pé, o que essa louca quer falar? Não mexe nisso, abafa o caso. Mas, e o contrário? Teríamos estratégias promissoras que nós conhecemos?

Edna: Eu sou Edna. Eu sou do Núcleo de POT. Esse é um tema no qual eu tenho uma história pessoal, acompanho essa discussão. Só queria, complementando, que tanto Heloani, que eu sei que sabe, e o Professor também, pudessem dizer como é que você faz essa articulação com as outras instâncias, porque quando eu ouvi o Heloani dizendo, pensei: “Que bom que ele falou isso”, que bom, porque senão fica um peso tão grande que é o psicólogo que tem que fazer

isso e que bom quando você disse: “Olha, só dá para fazer se você tiver articulação com o sindicato, com outras instâncias, com a Delegacia Regional do Trabalho e com o Ministério”. Quero que você fale um pouco disso, nos casos de sucesso, como é que essa articulação se deu, porque, aí, não fica só para o psicólogo o encaminhamento, tudo bem?

Hely Aparecida Zavattaro: Posso juntar com mais duas questões? Não vai dar para responder a todas as questões que vieram pela internet, porque houve uma grande quantidade, mas vou juntar algumas das questões que têm relação, inclusive, ao que vocês perguntaram.

A primeira: a Michele Araújo, que remete a um caso de uma estagiária – uma aprendiz na empresa com uma condição econômica restrita – teve problemas com higiene, relacionados a sapatos com mau cheiro, cabelo com cheiro de suor e odor. O grupo de trabalho, inserido na empresa com características elitizadas, começou a excluir a estagiária e, inclusive, apelidar naturalmente. Como nos posicionar como psicólogos em situações como essa?

A outra questão é a da Rosana, também, de Araraquara. Ela disse que sofre a situação contrária, tem uma pessoa no departamento que realmente se exclui. Ela odeia a empresa, o chefe, os companheiros e o grupo tenta integrá-la, mas ela sempre está arrumando confusão e fazendo intrigas. E nesta situação a culpa é nossa? Essa é a questão.

José Roberto Heloani: As questões todas ótimas, pena que temos pouco tempo. Edna, já nos conhecemos há tantos anos, não é?

A questão da articulação é fundamental em qualquer trabalho. Hoje em dia, a complexidade é muito grande, quando falamos em mundo do trabalho, estamos falando da saúde do trabalhador, e daquilo que se chama de Psicologia Organizacional.

A questão da articulação é fundamental em qualquer trabalho. Hoje em dia, a complexida-

de é muito grande, quando falamos em mundo do trabalho, estamos falando da saúde do trabalhador, e daquilo que se chama de Psicologia Organizacional. O que chamamos de Psicologia do Trabalho é uma discussão teórica, não vou entrar porque não interessa neste contexto, mas, enfim, é um mundo vastíssimo. A própria psicodinâmica, a qual o Professor Eduardo tão bem se referiu, que, inclusive, Dejours mudou de psicopatologia para psicodinâmica? Ele esteve na FGV, repetiu e pessoalmente o que está nos seus últimos textos, que não dá simplesmente para você encarar o trabalho como algo que causa sofrimento e o sofrimento não pode ser o quê? Moldado. Esse sofrimento pode também ser criativo, ele coloca essa questão, o que o Professor Eduardo muito bem colocou, se eu dou autonomia, se eu crio o espaço da palavra, eu consigo superar. Até certo ponto, o Professor Eduardo já respondeu essa questão. Agora, como é que eu crio o espaço da palavra? Que Habas também fala, vários autores colocam. Só consigo fazer isso com o mínimo de confiabilidade, sejam psicólogos, sejam médicos, seja lá quem for, se as pessoas não confiam em mim, você não vai criar espaço de confiabilidade nenhuma, você vai criar um teatrão, uma situação que beira o ridículo muitas vezes, onde as pessoas tendem a falar aquilo que elas acham que o supervisor, que o coordenador quer ouvir, como em alguns ambientes, inclusive, educacionais, nos quais pessoas se reúnem e fazem uma reunião para legitimar tudo que já foi decidido ao telefone ou por e-mail, é ou não é? Geralmente, é assim. E ao contrário do que se pensa, as reuniões mais longas são as menos importantes, porque se fala um monte de baboseiras e, as mais curtas, que não têm muito tempo de a pessoa reagir são as mais importantes, pare e pense nisso! Então, temos o quê? Essa confiabilidade é a primeira coisa, se você não tem uma relação também de confiança com os sindicatos, com as associações, com outras categorias, nós somos trabalhadores, e isso é uma questão básica. O médico é trabalhador, assim como o psicólogo, o funcionário ou o colaborador – entre aspas – termo horrível, todos nós somos trabalhadores, quer dizer, é uma questão de classe sobre esse aspecto, você tem que se colocar como um trabalhador e eu vou fazer o quê? Eu tenho que fazer um trato com as outras categorias para que possamos fazer alguma coisa. A questão do assédio, eu tenho feito palestras no Brasil um trabalho de militância com

Margarida, agora temos um trânsito muito bom com o Ministério Público do Trabalho, com o Ministério Público Estadual, com as escolas de magistratura, quase todas as escolas de magistratura, já dei curso de ética, de assédio moral, isso vai te dando possibilidade de construir uma rede relacional que te dá força e elementos para fazer alguma coisa. Agora, eu sozinho como pesquisador, como professor universitário, por mais que queiramos fazer, sozinho é difícil, apesar de termos trânsito nos sindicatos, que é construído e demora muito. Agora, é preciso fazer. O primeiro passo é a confiança: tem que ter claro o que você quer na sua vida, para quem você está servindo. Tem que reler código de ética, que é fundamental: eu posso fazer, não posso fazer; os princípios norteadores. *Arch* em grego, pessoal fala em arqueologia, então é coisa antiga, que tem dois significados em grego: antigo e princípio: aquilo que a história te deu, é o que a experiência te deu. Nós psicólogos temos que pensar mais no *arch*, na nossa história e nos nossos princípios. Daí, começamos a avançar, e fazemos realmente o quê? Alguma coisa, caso contrário não construiremos absolutamente nada.

Tinha uma outra questão que era de estratégias. No espaço da palavra, eu posso falar coisas que aconteceram e que foram sugestões de psicólogos. Um dia, o pessoal da Eletrobras, que é uma megaempresa estatal, me chamou no Rio, pois estavam com vários casos, porque eles foram comprando unidades no Brasil e, como sabemos, país com culturas diferentes. Falei com o vice-presidente da época. Depois chegou um pessoal: um cara excelente, Jorge Nunes, que era diretor geral de RH, um cara muito bom, bem relacionado, político, enfim, falei: "Quem está trabalhando na Psicologia com vocês?", ele me apresentou a equipe e eu conversei com eles e, juntos, fizemos algumas sugestões e começou a melhorar. Coisas aparentemente simples, por exemplo: A Ouvidoria tem que ter autonomia, senão, deixar de ser. Porque sem autonomia é melhor não ter Ouvidoria. Na época, o setor era ao lado, literalmente, da sala do presidente. Um setor ouvia o que o outro estava fazendo, isso era ridículo! Você acha que você vai à Ouvidoria falar alguma coisa sabendo que o presidente está ouvindo? A comissão de ética tinha denúncias sobre o caso de discriminação racial. A comissão de ética não sabia o que acontecia na Ouvidoria que, por sua vez, não sabia o

que acontecia na comissão de ética. São coisas simples. Eles mesmos começaram a elaborar alguns procedimentos: sigilo é questão absoluta, qualquer denúncia vai ter que ser apurada, tem que dar o prazo de um mês para apuração, depois volta, mas aquela pessoa nesse período em nenhuma hipótese é um trato junto com o sindicato, ela não vai poder ser dispensada em hipótese alguma. São coisas simples, mas que funcionam e funcionará, e quem fez a proposta? Eu só dei umas dicas, mas foram os psicólogos. Precisamos também, parar de pensar que o psicólogo é o cara que fica aplicando testes e que a função dele é imitar o Freud, ficar com o cachimbo. Vamos parar com esse negócio! E funcionou e muitas pessoas começaram a usar o que já podíamos ter feito há anos. Eu simplesmente falei: "Olha, vocês têm que ocupar o espaço de vocês aqui...", é claro que se a organização não dá espaço algum, no caso, eles tiveram um grande diretor, faço questão de citar, porque é uma pessoa extremamente... uma visão progressista, madura, excepcional. Reforçando o

que o Professor Eduardo já colocou se a organização não lhe dá espaço algum, meu caro, chega o momento em que você tem que falar: "Até logo, tchau", não dá mesmo. Há organizações e organizações, mas como muito bem falou o Professor Eduardo, algumas não adiantam, não vai sair nada, procura o teu espaço em outra. Vai dar para fazer alguma coisa, mesmo dentro do sistema capitalista, mesmo com as contradições dessa lógica. O que tem que ficar claro? Não se dá para servir a dois senhores.

Hely Aparecida Zavattaro: Encerrando neste momento a Mesa, agradecemos, principalmente, a fala do Professor Eduardo, do Professor Heloani, reforçar, principalmente, algumas questões que nos fizeram refletir relacionadas à força da escuta também do funcionário, estratégias coletivas construídas com equipe multiprofissional e essa é uma importante discussão sobre a violência que se iniciou, e que é necessária, também, para nós psicólogos, construirmos estratégias conjuntas. 🙏

A Saúde no Trabalho – Foco na Prevenção da Saúde Mental

61

Maria das Graças Mazarin de Araújo

Vamos continuar. O nosso encontro partindo para a próxima Mesa, cujo tema é “Saúde no Trabalho, Foco na Prevenção da Saúde Mental”. Chamo a palestrante Valquíria Rossi, Psicóloga, Especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho e Mestre em Psicologia da Saúde pela Universidade Metodista de São Paulo. Atualmente, Professora e Supervisora do curso de Graduação em Psicologia e Coordenadora do curso de Pós-Graduação. Especialização *lato sensu* em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional EAD. Responsável pelo Núcleo de Psicologia Organizacional e do Trabalho do Conselho Regional de Psicologia da Subsede do Grande ABC. Conta com 30 anos de experiência na área de Recursos Humanos nos setores privado e público. Com *expertise* em Recrutamento e Seleção de Pessoal, Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal, Saúde Ocupacional, Avaliação de Performance, Desenvolvimento de Carreiras e Desenvolvimento Organizacional, *Coaching* psicológico e implantação de subsistemas de Recursos Humanos, de Universidades Corporativas e Escolas de Governo. Por favor, a palavra é sua. 🙏

Psicóloga, Especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho e Mestre em Psicologia da Saúde pela Universidade Metodista de São Paulo. Atualmente, Professora e Supervisora do curso de Graduação em Psicologia e Coordenadora do curso de Pós-Graduação. Especialização Lato Sensu em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional EAD. Responsável pelo Núcleo de Psicologia Organizacional e do Trabalho do Conselho Regional de Psicologia da Subseção do Grande ABC. Conta com 30 anos de experiência na área de Recursos Humanos nos setores privado e público. Com expertise em Recrutamento e Seleção de Pessoal, Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal, Saúde Ocupacional, Avaliação de Performance, Desenvolvimento de Carreiras e Desenvolvimento Organizacional, Coaching psicológico e implantação de subsistemas de Recursos Humanos, de Universidades Corporativas e Escolas de Governo.

Boa tarde a todos. É um prazer estar aqui com vocês, um sábado a essa altura do campeonato, todos aqui desde o período da manhã, muito bacana. Vamos falar um pouquinho a respeito da saúde mental do trabalhador; quando me convidaram, pediram para eu contar um pouco a respeito da minha experiência. Eu falei: "Poxa, o que eu vou levar para eles num sábado, a última palestra para mantê-los acordados?" É um ponto importante e aí eu resolvi trazer um pouquinho da experiência prática, daquilo que eu já fiz para conversar com vocês para podermos trocar ideias, trocar figurinhas a respeito.

...não consigo separar a Psicologia Organizacional da Psicologia do Trabalho, justamente pela minha experiência, porque eu sempre entrei pela porta da organizacional nas empresas e, aí, a Psicologia do Trabalho acontecia depois disso.

Fiquei pensando em preparar a palestra, falei: "Bom, não consigo separar a Psicologia Organizacional da Psicologia do Trabalho, justamente pela minha experiência, porque sempre entrei pela porta da organizacional nas empresas e, aí, a Psicologia do Trabalho acontecia depois disso".

Primeiro, você tinha que matar alguns leões em Seleção, outros leões em Treinamento e Desenvolvimento, depois para passar para outro lado ou fazendo menção às atividades, passar das regulatórias para as atividades emancipatórias. Então, não consigo fazer a separação. Trouxe isso para dividir com vocês, até por conta do nosso mercado de trabalho. Olhando

para a necessidade das organizações, será que conseguimos ser contratados só para ser psicólogo do trabalho? É uma reflexão para fazer junto com vocês. Na minha vida, isso nunca aconteceu, até o próprio case que eu trouxe para discutir com vocês foi bastante pontual e interessante, sempre foi organizacional e trabalho. Vinham as duas dimensões juntas.

Por histórico, também da própria Psicologia, como é que começamos com aplicação de testes para melhorar o desenvolvimento da produtividade, com todo esse histórico que nós já temos como anteriores, os problemas de formação do próprio psicólogo que cansamos de discutir, de conversar a respeito, da formação do psicólogo, que psicólogo é esse, que não pode ser um psicólogo tecnicista. Insistimos muito e o Heloani bem lembrou agora em sua fala muito feliz: quem não gosta de estudar e quer ser psicólogo organizacional e do trabalho, desculpa, você vai ter mesmo que fazer outra coisa, então isso pesa, não é? Cuidar desses dois domínios da organizacional e a do trabalho exige muito mais dedicação e amor a essa profissão no trato para lidar com esses trabalhadores todos os dias. Qual é o compromisso do psicólogo organizacional e do trabalho? Geralmente, em palestras, recebo perguntas do tipo: "Quem é o seu patrão? Para quem você responde?", e aí eu costumo dizer até deixar bem claro os nossos espaços dentro das organizações que o papel é nosso. Nós fazemos o trabalho da Psicologia, aquilo que o código de ética norteia, nos auxilia, mas nós não respondemos ao dono da empresa, ao presidente da empresa, nós temos um reporte administrativo a essa pessoa que nos contrata, mas o trabalho do psicólogo ninguém vai dizer o que é e nem como tem que ser feito.

Nós vamos fazer a leitura dos fenômenos psicológicos dentro das organizações de trabalho

Atuamos justamente por conta dos problemas sociais e humanos, que vamos ajudar a investigar, a fazer uma maior e melhor compreensão desses problemas oriundos das relações de trabalho, próprios das relações de trabalho.

e é por meio dessas leituras que vamos nortear a nossa práxis, dia a dia, o nosso fazer. Isso é muito importante, e devemos bem claro para nós mesmos. Saber qual é o nosso objetivo nesse lugar, senão corremos o risco de ter muitos padrões lá dentro, muitas demandas por conta da produção, do capital e de outras coisas mais. Atuamos justamente por conta dos problemas sociais e humanos, que vamos ajudar a investigar, a fazer uma maior e melhor compreensão desses problemas oriundos das relações de trabalho, próprios das relações de trabalho. Seria estranho se não tivesse problema nenhum, se fosse tudo bastante tranquilo. E o trabalho, dizemos: "Puxa vida, psicólogo...", o ideal do psicólogo, quando ele entra na faculdade, é ser psicólogo clínico, todos eles querem ser psicólogos clínicos, ninguém quer ser psicólogo organizacional e do trabalho, coitadinha da Psicologia Organizacional e do Trabalho, fica ali num segundo plano para um segundo momento. E por que cuidar de quem trabalha? Trabalhadores somos todos nós, só quem não trabalha são as crianças e hoje não podemos dizer nem que são os aposentados, porque com a aposentadoria do INSS eles voltaram para o mercado com intuito de complementar a renda. Então, todo mundo trabalha. Veja quanta gente, com quantas pessoas nós podemos trabalhar! Olha só que interessante. Todo mundo. E o trabalho ocupa na vida das pessoas muito tempo, as pessoas hoje estão trabalhando 12, 14, 16 horas por dia, com todo o avanço da tecnologia, os eletrônicos todos que não precisa falar os nomes, mas todos nos colocam em tempo real. Você pode estar na sua casa. Foi lá, deu uma corridinha para almoçar, para resolver um problema doméstico. O telefone toca, é o WhatsApp, que é uma benção e uma maldade também, uma benção no sentido de poder e uma maldição por não nos dar paz. Usamos o aplicativo para quê? Para trabalhar. Então, nos encontramos em todos os lugares. Não tem mais essa de não nos encontrar, encontra na hora do almoço, meia-noite, sábado, domingo, feriado, dia santo. A Juliana está sorrindo ali porque ela me passa e-mail às duas horas da manhã, estou entregando você.

O trabalho é formador da identidade do sujeito. E como uma sociedade capitalista, nós organizamos a vida toda em torno do trabalho. Se eu convidar vocês para tomar um chope na sexta-feira, às três horas da tarde, quinta-feira, duas horas, quem pode? Vão falar: "Valquíria, está doida! Tomar chopinho durante a semana ainda! Não posso porque trabalho". As pessoas não vão ao médico. Os médicos vão ter que mudar o trabalho deles para noite, e começar a atender aos sábados e domingos, porque as pessoas evitam: "Não vou ao dentista, não vou ao médico porque não quero faltar no trabalho, não quero me ausentar do meu trabalho", soma-se a isso os quadros cada vez mais enxutos dentro das organizações. Quando você entra na empresa, você entra feliz para fazer determinadas atividades. Em três anos, se você olhar aquilo que fez, com certeza, já está fazendo muito mais tarefas do que você fazia quando foi contratado. Você fazia dez atividades quando foi contratado, por exemplo. Três anos depois, você está fazendo atividades de três ou quatro colegas que foram embora, absorvendo várias atividades que não eram suas e que foi tomando para si. E é por isso mesmo que você está lá muito mais tempo do que gostaria. Esse tal de trabalho, justamente, porque ocupa muito espaço em nossa vida.

O trabalho é um mediador da saúde. Também pode ser fonte de prazer, como de sofrimento.

Minha filha, quando era pequena, uma vez disse para mim: "mãe, esse tal de trabalho ocupa muito tempo, não é? Ocupa muito o seu tempo, porque você passa muito tempo trabalhando. Você passa mais tempo trabalhando do que comigo". É uma realidade, uma reivindicação que os filhos fazem até hoje, mas trabalhamos, realmente, muito.

O trabalho é um mediador da saúde. Também pode ser fonte de prazer, como de sofrimento. E é uma pena que nas organizações de trabalho acabamos identificando mais as fontes de sofrimento, sempre correndo atrás desse tal do sofrimento do trabalhador do que trabalhando em ações que alguém falou das ações preventivas para que esse trabalho venha a ser fonte de prazer e realmente mediador de saúde nas organizações.

E o sofrimento, como é que ele pode ser? O sofrimento é singular. É herdado da própria forma do sujeito, já faz parte da sua estrutura. O sofrimento

atual que se dá do encontro ou, como costume falar, aquele “re”, a barra fui eu que coloquei, adaptei ali do autor, do encontro quando é a primeira vez ou do reencontro que é tornar a encontrar este ambiente de trabalho nos contextos de trabalho. E o próprio sofrimento, ele tem contrastes que podemos observar. Ele pode também ser criativo a partir do momento em que o trabalhador consegue lidar, elaborar melhor estas soluções e encontrar saídas. Mas há o contrário: o patogênico. Que é quando ele não consegue encontrar as soluções para os problemas que ele tem ali no seu dia a dia que são inúmeros. Pode falar das lideranças, das questões de assédio, como acabamos de ouvir a palestra de assédio moral, que em 2015, e falamos: “Puxa vida, não tem carro voando em 2015”, que era o que se esperava, ainda se investem horrores no desenvolvimento de lideranças e nós temos um número absurdo de processos de assédio moral e danos morais, empresas campeãs em todos os segmentos permitindo essa prática – entre aspas – então tudo isso pode, sim, trazer um grande sofrimento para o trabalhador.

Qual é o nosso papel quando estamos dentro de uma organização?

E como encontrar uma solução diante dessa tragédia, dessa miséria? Qual é o nosso papel quando estamos dentro de uma organização? Tem como você falar: “Agora sou organizacional e do trabalho”? Não, é tudo junto e misturado, acontecendo ao mesmo tempo. Como psicóloga organizacional e do trabalho sou responsável por fazer as leituras dessas relações de trabalho. Como andam essas relações de trabalho? As relações desses empregados com o seu empregador, desses empregados com seus pares, com seus superiores. A relação dessa pessoa com as suas atividades, com aquilo que faz, com o trabalho propriamente que ela executa, como é que ela lida com isso? O nosso compromisso é com o social, com os trabalhadores. Como falei no início, temos uma relação financeira com essa empresa que nos contrata, o nosso maior compromisso é com os trabalhadores, é fazer leitura da compreensão desses fenômenos: o que está acontecendo? Quais são as dificuldades deste lugar? E assim, vamos conseguindo nos inserir. Acho que é por aí que se dá a inserção do psicólogo organizacional e do trabalho nesses ambientes, nos contextos de trabalho, porque muitas vezes, muitas não, 99% das vezes, posso dizer, entramos pela porta da Seleção e

do Treinamento. E entra pela porta de qualquer outro profissional; pode fazer aquilo que está regulado, fazer uma seleção de uma forma bastante simples, sem o uso de testes psicológicos, sem o uso da entrevista psicológica, fazer um treinamento. Posso trabalhar no departamento de Treinamento, o que eu faço? Eu contrato o treinamento, compro o treinamento, coloco as pessoas em sala. Com essas atitudes, você é um auxiliar de escritório, não precisa ser psicólogo para fazer isso, não há necessidade de uma formação de cinco anos, de uma especialização para fazer esse trabalho. Assume-se esse seu compromisso com o trabalhador, muda, inclusive, a sua inserção, muda o seu trabalho, e o que é possível você fazer neste lugar. Você, efetivamente, vai analisar: treinamento para quem? Para quê? Por quê? Qual o objetivo? Qual a justificativa? A seleção de pessoal que é um trabalho extremamente interessante e que o psicólogo pode fazer, por que da seleção? Tem realmente essa vaga? Ela existe? Qual a necessidade de mais este trabalhador? Quem nós estamos procurando? Quem é esse profissional? Então, esse posicionamento do psicólogo é que vai dar um pouco da cor do nosso trabalho, do tom do nosso trabalho nas empresas.

E uma forma de analisarmos, eu trouxe aqui a Selliman-Silva que, particularmente, gosto muito das suas proposições, que fala a respeito da situação de trabalho. Uma forma de o psicólogo organizacional e do trabalho conseguir fazer essas leituras dentro da organização é justamente estudar a situação de trabalho que está instalada nesse lugar. Situação de trabalho que tem duas dimensões, as condições de trabalho e a organização de trabalho. As condições de trabalho, quais seriam? As físicas, as químicas e as biológicas, às quais os trabalhadores estão expostos. Então, eu tenho um motorista de ônibus que trabalha numa garagem, tem uma emissão de poluentes numa garagem de ônibus que é algo impressionante, preocupante, terrível, isso inspira muitos cuidados com a saúde por conta de começar por problemas respiratórios; então você tem uma condição que é química e que vai trazer algum agravo a essa saúde. As físicas, esse mesmo motorista pode ter uma jornada de oito, nove horas, a jornada dele é de sete horas e vinte, legalmente, falando. Mas hoje com os quadros reduzidos, ele vai fazer uma jornada de oito, nove, dez e até 14 horas. Temos notícias do trabalho de motorista, que tem uma condição física que lhe é imposta, que vai ser um agravante a sua saúde. E, consequentemente, ele pode ter problemas relacionados, emocionais e psicológicos, advindos desse próprio trabalho. Do outro lado, a organização do trabalho, como é que esse trabalho está constituído? Como é que ele

está dividido? Como é que essa empresa se organiza para o trabalho? Como são as políticas de pessoal dentro dessa organização? Essa organização deixa claro como é o sistema de promoção? Como é que uma pessoa pode receber um aumento? Quem é elegível a determinados prêmios? O modelo de gestão, e eu complementaria a própria liderança, quem são esses líderes? Quais são suas perspectivas em relação ao trabalho? Como anda a sua ação? Qual modelo de gestão que é ditado pela empresa? Modelo de gestão vai ser uma cascata, ele vem de um fundador, de um presidente, muitas vezes. Os demais vão um pouco olhar e se espelhar nesse modelo. Os valores, os objetivos dessa organização, quais são? A estruturação temporal de trabalho, como é que estão divididas as jornadas de trabalho? Tem o trabalho diurno, noturno, por escalas, eu tenho trabalhos, mas de que forma? Eu tenho férias adequadas, as pausas adequadas para o trabalho? Até a pausa para o cafezinho precisa estar ali na organização do nosso dia a dia, é extremamente importante. Paro um pouco para ir ao banheiro, para o cafezinho? Hoje, temos notícias de empresas que controlam o tempo para ir ao banheiro. "Você vai ao banheiro?" Você tem tempo. Cinco minutos. E tem dez minutos para almoçar. É, praticamente, contra a nossa estrutura, é contra a nossa humanidade. As relações de poder; como estão estabelecidas as relações de poder? Às vezes, pensamos: bom, quem manda mais é quem tem o cargo x, o alto cargo na organização. De repente, não. Faremos uma leitura em determinados departamentos e, uma vez, descobri que a estagiária no departamento mandava mais que o gerente. Então, olha só como é que estavam as relações de poder. Se você faz a leitura pura e simplesmente do organograma, você vai dizer que quem manda mais aqui no departamento é o gerente. Não era bem assim que a coisa acontecia ali. Sobre a prescrição e a divisão do trabalho e o conteúdo da tarefa, o trabalhador precisa se enxergar parte integrante de um todo. Precisa saber de onde vem, para onde vai esse trabalho que ele faz. Qual é a parte que lhe cabe de um todo, de algo que é maior e ele precisa se ver integrante desse conjunto. Ele não pode se ver como um recorte daquilo, como uma atividade bastante pontual, até por conta de ele conseguir significar esse trabalho, o que é esse trabalho, esse trabalho é importante para mim por quê? Eu consigo enxergar que faço parte de algo que é maior e, enfim, o conteúdo da tarefa, o que realmente eu faço e como eu me relaciono com essa tarefa. Então, essas seriam formas de o psicólogo organizacional e do trabalho conseguir fazer o seu diagnóstico. E aí pensando em saúde, saúde mental do trabalhador, trago o conceito da OMS, que norteia o trabalho de todos nós, que é

o completo bem-estar psicossocial e não apenas a ausência da doença. Para levar essa máxima para o dia a dia das organizações, considero o nosso grande desafio, enquanto psicólogos, o nosso grande desafio e que precisamos estar muito atentos aos nossos objetivos profissionais, a máxima da saúde, aos cuidados com o trabalhador, porque, senão, escoregamos, acabamos fazendo só a rotina, fazendo as tarefas, tarefas e tarefas e você acaba deixando uma parte que é nobre, que são essas tais atividades emancipatórias que eu vou falar daqui a pouquinho.

Eu trouxe um case que foi justamente o ponto fora da curva na minha carreira, que foi quando alguém me ligou, um gerente de Recursos Humanos me ligou e disse assim: "Olha, Valquíria, eu sou o João da empresa tal e eu queria bater um papo com você, estou com o seu currículo aqui. Você foi indicada e eu queria conversar um pouco. Eu tenho uma vaga aqui para psicólogo clínico...", imagina uma empresa ligar para você e dizer que tem uma vaga para um psicólogo clínico! Opa, travou o HD, falei: "O que é?", pensei logo em plantão psicológico, mas não sou eu essa pessoa e aí eu falei: "Olha João, eu agradeço a sua ligação, mas não sou eu essa pessoa" "É você sim", falei: "Mas eu não faço Psicologia Clínica, eu não tenho consultório, não atuo desta forma, eu também não trabalho em plantão psicológico, se você quiser, eu posso dar o nome de pessoas, profissionais que fazem esse trabalho" "Não, não, não! É você sim, estou com seu currículo aqui, sei que você faz isso", pensei: "Caramba", falei: "Eu sou psicóloga organizacional e do trabalho", e aí eu não sabia quem tinha indicado porque ele não falou o nome da pessoa e eu não queria ser indelicada; "você não vem aqui para conversarmos?"; então falei: "Vou", saio de São Bernardo, vou até a Vila Maria para conversar e saber qual era a necessidade da empresa e aí, quando eu cheguei, ele me mostra um anúnciozinho de jornal onde ele realmente publicou (na época usava muito o Estadão, ele publicou "Psicólogo Clínico") e aí elencou as atividades que o psicólogo ia fazer: "Seleção: vai trabalhar com treinamento, com acidente de trabalho... com atendimentos individualizados ao trabalhador...", e eu comecei a interromper: "O que é, qual é a necessidade? Aí ele começa a me relatar: "A empresa é uma empresa gigantesca...", tem 70 e poucos anos no mercado, o maior segmento dela é construção civil pesada, é uma empreiteira, mas ela não está na Lava-Jato não, fiquem tranquilos, acalmem seus corações. Eu também fiquei com o meu coração agitado... só faltava! Não, não estava. Então, seis segmentos: transporte rodoviário de passageiros, pedreiras, mineração, pecuária, laticínios e concessionárias de

veículos. Tirando concessionárias de veículos, todos os outros segmentos envolviam grau de risco em termos de segurança, medicina e segurança do trabalho altíssimo, grau de risco 4, construção civil pesada é o segmento que mais mata no nosso país; mineração é onde nós temos os maiores casos de consumo de álcool, drogas, prostituição porque, geralmente, uma mina, uma das minas dessa empresa, para vocês terem ideia, era ali pertinho do Xingu, um lugar extremamente isolado e eles não tinham nenhuma comunicação, eles se comunicavam por rádio e eram 28 pessoas trabalhando nessa mina, o engenheiro de minas e 27 operários, então vocês imaginem o que eles faziam. Quando ele vinha para cá, ele me contava: “Trabalhamos o dia inteiro, para comer, almoço, janta, comer lanche, tomar café, você vai trabalhando e vai comendo, tomando lanche, tomando café trabalhando porque não tem outra coisa para fazer. Quando você para e janta, aí tem um radiozinho que funciona à pilha, liga o radiozinho e fala umas besteiras e bebe, bebe, bebe”. Esse engenheiro de minas que estava comigo, inclusive, ele estava se tornando um alcoolista por conta do trabalho nessa mina.

Então, voltando para o João, ele: “Quais são os nossos problemas aqui? Acidente de trabalho aqui é algo absurdo, são 15 mil empregados espalhados pelo Brasil, nós temos várias filiais no país inteiro e um número gigantesco em todos os segmentos, justamente por conta do grau de risco; o número de afastamento; a rotatividade; os conflitos interpessoais; e doença. Doença aqui é mato”, estou usando a mesma expressão que ele me relatou. Falei: “Bom, então o que você precisa não é de um psicólogo clínico, talvez você tenha até a necessidade de um plantão psicológico, mas eu não posso falar agora o que é exatamente. Parece-me que é trabalho de um psicólogo organizacional e do trabalho e não clínico”. Ele respondeu: “Eu vou saber? Quem tem que saber é você, não eu”. Uma pessoa muito brincalhona, simples, muito tranquilo de lidar com ele, que continuo falando: “Se você sabe o que fazer com isso, ótimo. Porque eu daqui a pouco, estou louco por conta desse trabalho, por não saber lidar com isso, afinal sou administrador”. Respondi: “Então vamos fazer o seguinte, eu venho, se você concordar, faço um diagnóstico para verificar se é isso mesmo”, porque muitas vezes, vocês devem receber isso sempre, o que eu chamo de diagnóstico de bandeja. Vem o gerente da área e fala assim: “Tenho isso aqui de problemas: os funcionários estão desmotivados, reclamam do salário, não querem trabalhar, não querem fazer hora extra”, isso é diagnóstico de bandeja, será que é isso mesmo? Então, vamos dar uma olhada para ver se

é? E aí, eu pedi: “Posso fazer um diagnóstico?”. “Fique à vontade, desde que você comece a trabalhar amanhã”. E eu comecei. E em dois dias em média eu estava lá com eles. Fiz o psicodiagnóstico, realmente identifiquei um alto índice de acidentes de trabalho, afastamentos, rotatividades, conflitos interpessoais, doenças relacionadas ao trabalho e o que me chamou a atenção, um trabalhador mudo, principalmente no transporte rodoviário de passageiro e nas concessionárias de veículos. Fiz uma mostra da cidade de São Paulo e Vale do Paraíba, porque a empresa é gigantesca e não dava para fazer isso no Brasil inteiro. Nessa mostra esse trabalhador não falava, ele concordava com tudo, fazer o diagnóstico foi um parto para conseguir chegar e acessar essas pessoas. E eu falei: “É isso, acidentes, vocês têm todas as evidências, têm os relatórios, está estratificado?”. “Não, nosso índice de acidentes é 80%, por exemplo, no transporte rodoviário de passageiros. Na construção civil, não preciso nem falar para você quanto é”, falei: “Quer saber estratificado”. “Não, não tem estratificado, está tudo junto e misturado”, então era desde ter quebrado um retrovisor na hora em que entrou na garagem até bater o ônibus, capotou e matou 50 pessoas, 40 pessoas, era uma coisa assim, bastante gritante. Bom, e aí, dá para abraçar o mundo? Dá para fazer tudo? Porque eles estavam contratando só uma pessoa, era só eu e tinha administração de pessoal, tinha gente para fazer DP, tinha gente para fazer admissão, mas não tinha gente para fazer Psicologia Organizacional e do Trabalho, nem pensar. Bom, o que nós fizemos para começar a dar conta disso? Montamos uma equipe interdisciplinar para trabalhar porque na minha cabeça o desenho veio assim: são tantos problemas, são tantas coisas que nós precisamos fazer que não vai ser trabalho só do psicólogo, vai ser trabalho de outros profissionais envolvidos para dar conta disso, para poder tratar tudo isso. E aí, contemplando este homem numa visão biopsicossocial que até então, não era... a empresa estava muito aberta, eu acho que ela estava muito desesperada com o número de problemas que ela tinha. Geralmente é assim: eles vão nos chamar quando está tudo uma bagunça, quando está tudo um grande problema! E a equipe interdisciplinar ajudaria a dar conta de tudo isso, atender todos esses problemas e um por vez. E começamos a fazer um trabalho... uma equipe que foi formada por mim, duas estagiárias de organizacional, um médico do trabalho, um engenheiro de segurança, um técnico de segurança, um fisioterapeuta, um dentista e um enfermeiro. Esse era a planta São Paulo para cuidar de São José e todas as cidades do Vale do Paraíba onde eles tinham as empresas e aqui em São Paulo, capi-

tal, mais ou menos isso gerava em torno de 1.500, 3 mil empregados nesse lugar. E aí, nós começamos a fazer um trabalho em conjunto, porque eles já tinham um proceder, um empregado precisava... tinha alguma necessidade, ele tinha alguma dificuldade ou alguma doença, ele vinha para a matriz para ser atendido e aí, o que eu fiz? Eu mantive esse proceder, ele vinha e determinava a necessidade, a queixa pela qual ele chegava, fazíamos com que outros profissionais pudessem atender esse trabalhador. Então, geralmente, passava por mim, passava pelo médico; o médico, eu não preciso falar para vocês que é extremamente difícil, porque eles têm um horário reduzido, eles não fazem uma jornada de oito horas, quatro horas... Estou estourando o meu tempo, vou tentar ser muito rápida.

Vou direto para os casos aqui, depois eu me coloco à disposição para responder para vocês por e-mail se vocês tiverem dúvidas. A Mariana, uma vez, chegou para mim, bilheteira há 26 anos, na verdade, chegou a requisição de pessoal pedindo a substituição da Mariana, os nomes estão trocados para protegermos o nosso sujeito. A Mariana seria demitida por quê? Qual era a queixa que o chefe dela fazia? Eu liguei para ele e disse assim: "Por que você vai substituir?", ela trabalhava na rodoviária do Tietê, imagine uma bilheteira na rodoviária do Tietê, aquele lugar ali que é uma profusão de pessoas indo e vindo. "Ela tem muitas faltas, ela está sempre doente, muito triste e tem um problema, essa moça não come, está emagrecendo, e logo vai morrer. Sabe por que ela vai morrer? Porque ela não come", eu falei: "Espera aí, que coisa estranha! Fulano, me deixa falar com a Mariana?", aí ele falou: "Deixo, mas não vai adiantar porque ela não come, eu já fiz de tudo, até comprar comida em restaurante caro eu já fiz e ela não come". Muito bem, fui conversar com a Mariana, fui entender qual era o problema da Mariana. Chamei a Mariana: "Mariana, você sabe que o teu chefe quer mandar você embora?", ela: "Eu sei, inclusive, eu pedi para ele me mandar embora, por isso que ele está providenciando a minha substituição", falei: "Mariana, por que você quer ir embora? Você não gosta de trabalhar conosco? O que aconteceu? Aconteceu algum problema?", ela falou: "Eu estou doente. Desde pequena, eu tenho muitos problemas com os meus dentes. Eu estou doente faz uns três anos, agravou...", ela tem aquele queixo que eu não vou lembrar agora: mas era para frente e já estava fechando, fazendo com que ela não conseguisse comer, tomava apenas iogurte e água de coco. Há três anos, ela não comia direito, ela não sabia o que era comer direito, porque a mastigação dela estava com problema.

...fizemos a reinserção dela no ambiente de trabalho para que ela pudesse voltar ao que ela fazia antes, só que dessa vez, com a saúde restabelecida...

E aí, eu fiz assim: "Espera um pouquinho", fui lá, tínhamos um dentista, falei: "Doutor, pode dar uma olhadinha? Estou com um caso assim, assim, assim". "Posso", olhou e aí, ele voltou, ele demorou dez minutos com ela, voltou e falou assim: "Val, ela precisa de uma cirurgia, ela precisa de um buco-maxilo ontem, ela vai morrer, ela não come", e era verdade, o encarregado dela tinha falado a verdade, ela não comia. E aí, nós começamos todo um trabalho, lógico, isso foi encampado pela empresa, começamos todo um trabalho de encaminhar para o buco-maxilo através de convênio, esse dentista nosso, ele ajudou, ele acompanhou o caso dessa moça até que ela pudesse ser operada, ela foi assistida, nós fizemos a reinserção dela no ambiente de trabalho para que ela pudesse voltar ao que ela fazia antes, só que dessa vez, com a saúde restabelecida e a Mariana provavelmente continua na empresa até hoje, trabalhando como bilheteira, só que hoje ela é sorridente, hoje ela come. Vejam esse é o tipo da doença que não se apresentava como uma doença mental, com problema psicológico, só que acabou acarretando problemas emocionais e psicológicos, problemas entre os colegas, problemas de relacionamento com os colegas, porque ela ficava sozinha, ela se isolava por conta dessa dificuldade que ela tinha e ela não sabia quem procurar, porque ela falou: "Cada vez que eu vou ao dentista, eu perco um dente, porque eu vou ao dentista, eles me tiram um dente e me falam que eu não tenho espaço na boca". Então, a história dessa moça foi uma história bastante interessante, importante. Só para dar um exemplo para vocês de como o trabalho do psicólogo é extremamente importante e, às vezes, vamos trabalhar numa área, vamos cuidar de fazer determinados encaminhamentos que não é da Psicologia, de repente, não é uma doença mental, não é um problema psicológico, ela veio por um problema que ela tinha que era orgânico, era outro tipo de problema, mas que acarretou problemas emocionais e psicológicos para ela. Acho que não vai dar tempo do segundo caso. Obrigada. Agradeço a vocês. Boa tarde. 🌍

Maria das Graças Mazarin de Araújo: Obrigada, Valquíria. Nós temos aí alguns minutinhos para abrimos para o debate.

Não identificado: Boa tarde, Professora Valquíria. Eu gostaria de ouvir a sua opinião sobre o papel e abrangência atual do Centro de Referência em Saúde do Trabalhador, os CERESTs.

Valquíria Rossi: O Centro de Referência em Saúde do Trabalhador hoje tem um papel bastante importante para nos auxiliar nestes encaminhamentos, porque muitas vezes a pessoa lhe procura, ela vem até você e ela conta, por exemplo, você sendo psicólogo da organização, ela vem e conversa com você. Quando esse profissional não existe dentro da organização, muitas vezes, ele fica com receio de para quem que ele vai falar, de com quem ele pode conversar. Ele até pode falar com alguém de Recursos Humanos ou para o próprio colega do lado, mas o trabalhador tem muito receio, ele tem muito medo que isso se vire contra ele e já vimos muitas vezes, isso acontecer.

...o Centro de Referência em Saúde do Trabalhador, eu diria que hoje é um importante aliado ao trabalho dos psicólogos.

O Centro de Referência em Saúde do Trabalhador é um importante aliado, porque ele acaba agindo nessas organizações de uma forma bastante tranquila, ele entra num caráter de orientação, muitas vezes, num caráter interrogativo para saber o que

está acontecendo, como é que foi esse acidente, porque eles recebem as notificações dos acidentes de trabalho, então, o Centro de Referência em Saúde do Trabalhador, eu diria que hoje é um importante aliado ao trabalho dos psicólogos.

Marcos: Meu nome é Marcos, sou psicólogo, atuo na saúde do trabalhador, dentro de uma universidade e eu gostaria de perguntar sobre esse *case*, ha quanto tempo se deu essa intervenção? E se teve resultados que se perpetuaram.

Valquíria Rossi: Esse *case* foi a primeira implantação dessa equipe de saúde interdisciplinar como chamávamos de 1998 a 2006, aproximadamente. Essa moça foi atendida no ano de 2005 e eles continuaram com essa prática mesmo depois que saí, alguns profissionais também acabaram saindo, foram contratadas outras pessoas para dar continuidade a esse trabalho, porque foi bastante efetivo e importante. Para você ter uma ideia, nas transportadoras - era transporte rodoviário de passageiros - eles tinham um índice de 80% de acidentes de trabalho por mês. Era uma coisa absurda! E aí, fez-se um trabalho, conseguimos fazer um em três anos a redução de 80 para 20%, mas, por exemplo, você tinha motorista na equipe que não enxergava, pessoas que estavam sendo assistidas pelo CAPES da região que a empresa não sabia, então por exemplo, um motorista num dia teve uma crise, um surto dentro do ônibus. Ele chegou, estacionou o ônibus e saiu pela janela. O encarregado me ligou e falou assim: "Valquíria, tão estranho, ele saiu pela janela. É normal?", eu brinquei: "Ele pode sair por onde ele quiser. O que está acontecendo? O fato de sair pela porta ou pela janela, o que está acontecendo?", então foram investigar, ele estava sendo atendido pelo CAPES e

a empresa não sabia. Esse trabalhador não tinha informado, nem a sua família. Então, aconteciam coisas que a empresa não ficava sabendo, e essa equipe ajudou a diminuir o número de acidentes, a deixar o trabalhador mais assistido até em termos de saúde, com benefício do plano de saúde. Então, essa equipe continua... creio que deva continuar até hoje, que foi um trabalho bastante interessante que essa empresa adotou como desafio, porque era uma empresa gigantesca. Toda empresa que cresce demais, sabemos que massifica, os tratamentos são feitos de qualquer jeito, as pessoas ganham números ao invés de nomes e essa era uma preocupação bastante grande da empresa.

Rafaela: Boa tarde. Meu nome é Rafaela, sou psicóloga e queria entender um pouco. Como funciona do lado da empresa olhar tantos números? Porque começamos a fazer uma particularização dos problemas, então é pontual. Como a empresa observa o adoecimento que ela pode, eventualmente, provocar e como ela trata disso?

Valquíria Rossi: Essa empresa em particular ficou assustadíssima com o número de acidentes que ela começou a ter em todos os segmentos. Lógico, que se falarmos: "A empresa está realmente preocupada com a saúde do trabalhador? A empresa está preocupada realmente em promover e prevenir a saúde?". Não, a empresa está preocupada com o seu lucro. Ela quer ter um desempenho financeiro brilhante no final do exercício, e isso é toda empresa. Esta especificamente, ela se preocupou porque estava num patamar quase absurdo em relação às empresas do mesmo segmento. Então, eles disseram: "Espera um pouco, o que as outras empresas estão fazendo que não têm acidentes?". É um trabalho fácil, Rafaela? Não, não é. Não vou dizer para você que não tínhamos corte de orçamento, que não havia brigas por conta de orçamento, precisava de dinheiro para fazer uma equipe como essa funcionar e, principalmente, tinha um agravante que viajávamos muito para as cidades aqui mesmo em São Paulo. Mas isso gera um custo para atender e, justamente, para você não personalizar, não atender só, por exemplo: "Vou atender só São Paulo que está mais perto, apenas meia-dúzia daqui", e posar de boa moça, fazer uma ação marqueteira, não é isso. Muitas empresas na linha da sustentabilidade corporativa vão querer fazer isso? Com certeza! Fazem qualquer ação para parecer como uma empresa que participa de ação social, mas que sabemos que a realidade é outra. É só para posar de boa moça, mas eu acho que isso vai mui-

to do nosso trabalho, Rafaela. Vai muito da nossa insistência e persistência, porque não é fácil para você ser cortado por conta de orçamento, começar a bater na rotina do dia a dia e cuidar da Seleção, do Treinamento, que é extremamente demandante, que vai ocupar o seu tempo, se você não tirar a cabeça fora d'água para falar: "Poxa", para ver outras coisas que estão acontecendo, você não faz. É bastante difícil. É um desafio.

Maria das Graças Mazarin de Araújo: Infelizmente, nosso tempo acabou. Aproveito para lembrar que nós não temos, obrigatoriamente, a presença de um psicólogo nos SESMTs, Serviços especializados e acho que é uma luta que precisamos empreender: a presença do psicólogo nos serviços de Medicina dentro das organizações, quem sabe, nós possamos.

Valquíria Rossi: Complementando a fala da Graça, que é bastante importante, Medicina e Segurança do Trabalho, manual das NRs, veremos qual é o objetivo deles? Eles são obrigados a zelar pela integridade física e mental do trabalhador. Você vai lá na constituição do SESMT tem engenheiro de segurança do trabalho, técnico de segurança do trabalho, enfermeira do trabalho, auxiliar de enfermagem do trabalho e cadê o psicólogo? Acaba! Acabou. Opa, cadê o psicólogo organizacional e do trabalho? Essa, a Graça, lembrou bem.

Até onde nós sabemos, o profissional que vai atuar com a saúde mental do trabalhador somos nós, os psicólogos dentro dos lugares de trabalho, porque muitas vezes, você não vai encontrar um médico que é conivente.

Então, é extremamente importante começarmos a nos posicionar no sentido de: "E nós?". Até onde nós sabemos, o profissional que vai atuar com a saúde mental do trabalhador somos nós, os psicólogos dentro dos lugares de trabalho, porque muitas vezes, você não vai encontrar um médico que é conivente. Esse médico da nossa equipe foi muito interessante, passaram cinco médicos antes para um médico acertar para trabalhar em equipe inter-

disciplinar. Os quatros que vieram antes diziam assim: "Eu não vou trabalhar com vocês. Por que tenho que trabalhar com vocês? Eu trabalho sozinho. Eu não trabalho em equipe, eu sou médico". Ouvia e falava: "Tudo bem doutor, obrigada".

Maria das Graças Mazarin de Araújo: Bom, poderíamos continuar falando mais uma ou duas horas, mas o tempo acabou. Então, o que vimos acontecer no dia de hoje? Nós falamos sobre diversidade nas organizações, identidade do profissional.

Em tudo isso, o que fica? Grandes reflexões, principalmente na importância do trabalho do psicólogo organizacional em favorecer condições através de um trabalho sério, respaldado em pressupostos teóricos para que esse homem que está trabalhando tenha, através desse favorecimento, dessas intervenções, condições de construir a sua identidade pessoal, profissional na sua plenitude.

Falamos um pouco, identificando as diferentes formas de violência no trabalho e finalizamos com a saúde do trabalhador. Em tudo isso, o que fica? Grandes reflexões, principalmente na importância do trabalho do psicólogo organizacional em favorecer condições através de um trabalho sério, respaldado em pressupostos teóricos para que esse homem que está trabalhando tenha, através desse favorecimento, dessas intervenções, condições de construir a sua identidade pessoal, profissional na sua plenitude. Creio que esse é o nosso grande desafio e a nossa missão enquanto psicólogos voltados a essa área do trabalho. Quero agradecer a Professora Valquíria Rossi, muito obrigada. A todos vocês que estiveram aqui conosco presentes, de coração, foi muito bom, muito importante, vamos fazer outros encontros para continuarmos falando sobre a nossa querida POT. Agradecer todos os palestrantes que estiveram aqui conosco, agradecer ao pessoal do evento que mandou muito bem, enfim, a todos aqueles que estiveram, de alguma forma, presentes, pessoal que está nos assistindo via web, agradecer também, enfim, toda essa atenção dispensada. E, dou por encerrado este encontro, este seminário. Muito obrigada. 🙏

Realização:



Conselho
Regional de
PSICOLOGIA SP