

PLINIO VIVAN FILHO

REFLEXÕES E CUIDADOS NA VIDA PROFISSIONAL

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em MBA Estratégia e Gestão Empresarial, do Centro de Pesquisa e Pós Graduação em Administração – CEPPAD da Universidade Federal do Paraná.

**PONTA GROSSA
JULHO/2003**

TERMO DE APROVAÇÃO

MONOGRAFIA A SER SUBMETIDA AO CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ COMPLEMENTANDO PRÉ-REQUISITOS PARA CONTEMPLAR O TÍTULO DE ESPECIALISTA EM MBA ESTRATÉGIA E GESTÃO EMPRESARIAL.

Aprovada por:

Prof. Sérgio Bulgacov
(Professor Orientador)

PONTA GROSSA, PR - BRASIL
Julho / 2003

AGRADECIMENTOS

A

Deus, por permitir-me estar aqui escrevendo este agradecimento e por sempre estar ao meu lado nos momentos de grandes incertezas e dificuldades.

Meus pais, por terem me dado a vida, carinho e exemplos.

Ana Maria, minha esposa, pelo incentivo e compreensão.

Professor Sérgio, por compartilhar seus conhecimentos e pelo sentimento de amizade.

Empresa Rodonorte, pela colaboração e incentivo à pesquisa e desenvolvimento profissional.

Leila e Adélia, pela paciência e presteza que tiveram com minha pessoa durante o curso.

Amigos de turma, pela amizade e respeito durante o curso.

Familiares, por entenderem a minha ausência nos dias de aulas.

“Nossas dádivas são traidoras e nos fazem perder o bem que poderíamos conquistar, se não fosse o medo de tentar!” [William Shakespeare]

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – HISTÓRICO DA EMPRESA	2
1.1 BREVE DESCRIÇÃO	2
1.2 CASO EM QUESTÃO	2
1.2.1 Um Sonho	2
1.3 ENVOLVIMENTO COM A EMPRESA	5
1.4 AS DECEPÇÕES	12
1.5 O LIMITE	17
1.6 REFLEXÕES	24
CAPÍTULO II – ANÁLISE SITUACIONAL	26
CONCLUSÃO	29
REFERÊNCIAS	32

INTRODUÇÃO

A presente monografia tem por objetivo mostrar um fato real, em que, o indivíduo (um engenheiro) com ideal profissional elevado investe e mobiliza um excesso de energia para se adaptar e cumprir as solicitações do meio profissional e organizacional.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa, baseada em um **Estudo de Caso** de Ação Gerencial, mostrando claramente que o indivíduo adapta a empresa aos seus próprios desejos. A empresa lhe passa uma imagem de excelência, de sucesso, de força, de juventude, de segurança, de eternidade, de riqueza; ele é verdadeiramente cativado por essa imagem, com a qual se arrisca fundir, se perder se afogar e adoecer psiquicamente. Não reconhece mais o limite entre o real e o imaginário, entre o eu e a empresa, entre o interior e o exterior.

Com o presente estudo procuraremos mostrar claramente os limites e cuidados na relação entre o indivíduo e o poder da empresa, entre trabalho e vida familiar, entre o trabalho e o limite físico; buscando contribuir assim, para a melhoria da postura ética profissional; afinal, "... nem só de pão vive o homem".

CAPÍTULO I

HISTÓRICO DA EMPRESA

1.1 BREVE DESCRIÇÃO

A empresa ora enfocada, trata-se de um grupo nacional com atuação no Brasil e exterior, nas áreas de engenharia e construção pesada, telecomunicações e saneamento.

Fundada em 1969, na categoria de empresa familiar, cresceu rapidamente com a execução de obras públicas. Seu faturamento mensal variava de US\$ 1 a 3 milhões. Tinha uma média de 800 funcionários e seu corpo técnico era de 10 engenheiros. A matriz estava localizada em São Paulo e a sede operacional em Curitiba. Tinha duas filiais, uma no Paraná e outra em Santa Catarina.

Atualmente a empresa encontra-se em processo de encerramento de suas atividades, ou seja, fechamento.

1.2 CASO EM QUESTÃO

1.2.1 Um Sonho

A estrutura organizacional da empresa em questão teve início quando Carlos solicitou apoio de alguém. Precisava se deslocar urgente da cidade de Ponta Grossa à Lapa, e não dispunha de veículo. Havia sido chamado para trabalhar em uma grande empresa de construção pesada (rodovias e ferrovias), e a comunicação do correio chegou com muito atraso. Rapidamente, tomaram o rumo da rodovia, administrando o pouco tempo disponível.

Enquanto o convocado se apresentava, Pedro ficou no pátio da obra, admirando o vai e vem dos operários e dos equipamentos; aquilo era maravilhoso; parecia um sonho, jamais havia visto tamanha movimentação, equipamentos de terraplenagem imensos e desconhecidos, operários apressados, barulho de motores, obra grandiosa, em síntese, um sonho de empresa para um engenheiro recém-formado. Pedro imaginava a sorte do seu colega em ter a oportunidade de

iniciar sua carreira profissional em uma empresa renomada e grandiosa como aquela.

Inesperadamente, alguém solicitou a presença de Pedro no escritório da empresa. O supervisor geral indagou a ele se também gostaria trabalhar na empresa, pois havia a necessidade da contratação imediata de dois engenheiros. Convencido pelo colega, Pedro aceitou e submeteu-se aos procedimentos para contratação. Faltava apenas a entrevista com o presidente da empresa.

Durante o deslocamento do canteiro da obra até a sede da empresa na capital, Pedro percebeu a realidade que estava vivendo, e mil pensamentos passaram pela sua mente. Parecia obra do destino, fez um favor a um amigo e, repentinamente, via seu destino mudado. Jamais imaginara que faria parte do corpo técnico de uma empresa com tamanha estrutura. Era até assustador. Soubera que a empresa tinha obras até no exterior, e via-se envolto em muitas perguntas: será que estou preparado? O que vou fazer? Será que fui um bom aluno na Universidade? E se pedirem para calcular uma ponte? Ferrovia? Só estudei rodovias, e agora? Meu Deus o que estou fazendo aqui? Estou sonhando? Acho que vou desistir? E minha família o que vai pensar? Meu pai com certeza não vai gostar, deseja muito que eu tenha minha própria empresa. Pensando melhor fico por um tempo, depois desisto, é isso que vou fazer. Assim, Pedro resolve seguir o seu destino.

Já na sede, enquanto aguardava a entrevista, Pedro observava a beleza da edificação, digna do porte da empresa. Muitas pessoas engravatas e apressadas se dirigiam à recepção onde eram prontamente atendidos por uma bela e simpática jovem, e em seguida eram levados pelos imensos corredores. Havia muitas floreiras, estátuas, fontes, tetos em vidros e muitos quadros com fotos de grandes obras. Tudo era muito limpo e organizado. Pedro sentia-se pequeno diante do que via e ao mesmo tempo sentia-se orgulhoso, pois em breve faria parte dessa imensa estrutura empresarial. Imaginava o momento que estaria circulando pelos corredores da empresa com o crachá de engenheiro. Seria a realização de um sonho de infância.

Neste primeiro momento de nossa pesquisa foi esboçado o sentimento de duas pessoas em início de carreira profissional, ou seja, sintetizamos o melhor conceito e desempenho funcional dos personagens investigados neste estudo de caso.

Sabemos que para tomar decisões sobre novos caminhos é preciso estar atento às alternativas interessantes. Afinal, verdadeiras revoluções estão ocorrendo. Algumas de impacto imprevisível. Vários autores, justificam que:

A organização, na sua realidade econômica e política, propõe aos indivíduos uma imagem de força e de poder: o porte da organização, seu caráter mundial, sua eficácia, seus objetivos de conquistas (lucros, expansão, espaço físico), constituem uma imagem agressiva de onipotência (o caráter mundial é importante neste caso), que favorece à projeção de sonhos individuais de onipotência, ao mesmo tempo que mantém a angústia que o alimenta. Neste nível, é o poder real da organização que age por si próprio, sem que para isso seja necessário apelar para o desejo consciente dos dirigentes de influenciar os indivíduos. Isto não quer dizer, entretanto, que mesmo em se tratando deste nível, que a organização esteja neutra, agindo passivamente sobre o indivíduo, pois não é apenas a possibilidade de poder, mas o desejo real de dominação que age sobre o indivíduo ao mesmo tempo como uma ameaça e um estímulo excitante¹.

No entanto, sabemos que uma empresa é composta de pessoas, que trazem dentro de si valores e crenças diferentes umas das outras, pela sua própria formação cultural, religiosa, política entre outros fatores que compõe o caráter pessoal de cada um e que estão em busca de um mesmo objetivo que em última instância ainda é o lucro, por ser fator de sustentação e desenvolvimento de uma entidade. No presente tempo em que estamos à crescente massa de informações e seu acúmulo, por sua vez, devem corresponder mídias mais rápidas. Afinal, no mundo contemporâneo globalizado, as empresas precisam continuamente aprimorar seus instrumentos de administração.

Uma empresa deve lealdade a todos aqueles que a ajudam a conquistar o lucro, e deve ajudar a melhorar continuamente a sociedade da qual obtém lucro. Neste sentido, é fundamental a correta compreensão dos princípios que norteiam as formas de administrar uma empresa no cotidiano empresarial.

Enquanto as empresas estiverem voltadas essencialmente para a geração do lucro, e ao enriquecimento dos acionistas, sem se importar com questões sociais,

¹ BONETTI, Michel. **O Poder Das Organizações**. 1. ed. São Paulo: 1987. 234 p. (163).

sua trajetória de eficácia e eficiência não deixará marcas sociais e éticas a serem seguidas.

Voltando à narração histórica vemos que os dois colegas foram conduzidos até uma sala imensa e lindamente decorada. No fundo havia uma pessoa que os aguardava. Foram formalmente apresentados para o presidente da empresa. Pedro sempre muito educado respondeu as perguntas do interlocutor com calma e segurança, mantendo uma postura natural. Sentia-se a vontade com o ambiente e a presença do presidente. Tudo acertado, mais calmos, contratados, felizes e cheio de sonhos despediram-se e dirigiram-se para sua cidade de origem.

No mundo dos negócios a busca por espaços em decisões estratégicas e no corpo diretivo das empresas uma nova forma de nortear as ações executivas de tecnologia passou a fomentar em toda parte. Tal aproximação, hoje é vista como uma necessidade das corporações, já que os negócios hoje em dia dependem, e muito de Tecnologia de Informação para seguir em frente.

1.3 ENVOLVIMENTO COM A EMPRESA

No dia combinado os engenheiros apresentaram-se no canteiro da obra para iniciarem os seus trabalhos. Foram formalmente apresentados para toda a equipe, assumindo assim o cargo de engenheiros auxiliares.

Pedro sabia que aquele momento, era um novo início, e mentalmente fazia uma retrospectiva de sua vida. Com doze anos de idade seu pai já o tinha emancipado e assumira grandes responsabilidades no estabelecimento comercial da família. Seu pai era um homem enérgico e exigia muito trabalho, principalmente no atendimento cordial ao público. Ao iniciar o curso de Engenharia, percebeu que tal exigência não o permitiria estudar normalmente, por isso tomou a decisão de deixar o trabalho familiar e a casa de seus pais, optando por morar com um grupo de colegas numa “república”. Para sobreviver, trabalhava fazendo desenhos e pequenos projetos. Concluiu o curso de engenharia com grandes dificuldades.

Após assumirem seus novos cargos e tomarem conhecimento das atividades pelas quais ficariam responsáveis, foram encaminhados para seu alojamento. Era chamada “casa dos engenheiros”, uma verdadeira mansão, bem no centro da

cidade, ocupava a quadra toda, tinha muitas salas, muitos empregados, a suíte era imensa, os banheiros maravilhosos, belos jardins. Foram recebidos com um belo jantar, um verdadeiro banquete. Foram tratados como reis; e mais uma vez, parecia um sonho.

Pedro imaginou que havia realmente escolhido a profissão certa, era a recompensa pelo seu esforço, estava muito feliz. Sentia-se muito seguro, protegido. No dia seguinte a empresa disponibilizou dois veículos novos para os recém chegados. Isso tudo mexia com os sentimentos de Pedro, pois jamais imaginara que teria tantas coisas ao seu alcance, simplesmente porque agora, era engenheiro de uma grande empresa.

O que se depreende nesta narrativa é que, os verdadeiros profissionais responsáveis servem de referência para afirmar e aprimorar os instrumentos em uso ou para orientar o desenvolvimento organizacional desejado. E, uma dessas atividades é controlar com simplicidade e clareza os ativos da área, prática ainda mais importante em momentos nos quais a pressão sobre os orçamentos se faz presente de forma significativa. É sobre formas de como fazer esse trabalho de uma maneira mais eficiente – e tirar de uma tarefa operacional informações estratégicas – que trata esta pesquisa, destacando em especial fatos, que historicamente, reflete a consciência de que, na busca da competitividade, as empresas precisam integrar conhecimentos de profissionais arrojados de diversas formações, os quais antes atuavam isoladamente ou em início de carreira. Se destacam por sua competência e força de vontade para vencer profissionalmente na sociedade.

Autores como PAGÉS (1987), citam que:

As vantagens integram o indivíduo à organização, fazem com que ele aceite as restrições e até mesmo os objetivos de exploração e dominação da empresa. As vantagens oferecidas pela organização funcionam como um terceiro termo mediador que se interpõe entre os objetivos dominantes da empresa e a percepção das coerções pelo trabalhador, o que poderia conduzi-lo à luta. Além do mais, como as vantagens são oferecidas ao indivíduo e o separam dos outros trabalhadores permitem evitar conflitos coletivos. Agindo assim, a empresa integra o trabalhador à organização, a

*seus objetivos específicos, bem como às relações de produção capitalista sobre as quais ela está fundamentada*².

Vemos que uma das principais missões de uma equipe empresarial é sustentar o crescimento da organização. Com esse princípio em mente, nosso personagem conseguir liderar uma grande mudança na empresa para a qual foi contratado, cujo pilar é a transformação de seu modelo operacional.

Durante os primeiros meses, as atividades profissionais prosseguiram normalmente, pois os novos engenheiros estavam felizes e em fase de adaptação. Pedro percebeu que seus subordinados o tratavam com muito respeito, bastava solicitar, e era atendido prontamente, inclusive, era chamado de "doutor". Com isso, sentia-se importante e já imaginava como seria se estivesse num cargo superior, um gerente de contrato ou um diretor.

As reuniões eram constantes, e sempre com um objetivo, lembrá-los do comprometimento integral com a empresa, da redução de custos e, principalmente, com a produtividade e o conseqüente faturamento. Numa dessas reuniões foi solicitado que Pedro assumisse o controle de todas as medições das obras. Era uma grande responsabilidade pois, teria que tratar diretamente com a fiscalização, não podia decepcionar. Desempenhou a nova tarefa com grande dedicação e sucesso. Não media tempo nem esforços, e a cada novo dia via-se cada mais envolvido com o trabalho e a empresa. Defendia a empresa em todas as situações. Parecia um caminho só de ida, sem volta, a responsabilidade o amarrava cada vez mais à empresa.

Chamado à sede e na presença do presidente da empresa, foi informado que seria transferido e assumiria a gerência de contrato de uma nova e imensa obra ferroviária. Para Pedro foi um choque, não sabia se era de alegria ou de preocupação, pois com certeza suas responsabilidades aumentariam muito.

² **PAGÉS, Miaxl. O Poder Das Organizações. 1ª edição. São Pulo. 1987. 234 p. (163)**

Manteve sua postura e aceitou com alegria seu novo cargo. Era a realização de um sonho que trazia desde a infância. Sonhava em ser um engenheiro respeitado, e durante anos se esforçara e se dedicara para alcançar esse objetivo. Ser o gerente de contrato de obra, era, tê-la por completo, seria o responsável geral, desde a compra de um simples prego até a mais complexa decisão técnica, tudo seria decidido por ele, teria o poder sobre tudo e todos. O presidente aproveitou ainda, para adverti-lo energicamente de que esse novo cargo exigia comprometimento e dedicação integral com a empresa.

A esse respeito, DESCENDRE (1987), em sua obra intitulada: "O Poder Das Organizações", considera que:

A carreira oferece apenas uma ilusão do poder, ela ilude a realidade e lhe serve de máscara. Da mesma forma que ela provoca a alucinação do desejo, mas, não sua satisfação, provoca uma alucinação do poder sem nunca desvendá-lo. Mas o que é ilusão de um lado, é mais concreto do outro. A carreira produz efeitos de poder nos mesmos indivíduos que a fazem. É neste sentido que se pode falar do poder da ilusão.

Enfatiza também que seus principais efeitos são:

A apropriação derivada do poder. A obrigação de subir impede qualquer apropriação local e definitiva do poder em nome da possibilidade de uma apropriação ulterior, num nível superior. A apropriação do poder é constantemente adiada no tempo: negligencia-se aquele poder que temos em mãos porque estamos visando outro superior. É o aumento do poder que cristaliza as ambições e não o poder em si.

Este aspecto denotado pelo autor nos faz lembrar que o ambiente em que as empresas estão inseridas na atualidade está se modificando continuamente. Ao acompanhar no tempo a direção das mudanças, pode-se verificar claramente que a competição tende a ficar cada vez mais acirrada. Na verdade, Pedro tinha essa visão já na época em que se candidatou a mudar o roteiro de sua vida.

O aumento da concorrência vem provocando profundas transformações nos sistemas produtivos das empresas. A tendência desta modificação pode ser percebida procedendo-se a uma comparação entre o sistema produtivo de uma empresa moderna e o de uma empresa tradicional, Pedro na realidade, não parou e como enfatiza o autor:

É perseguindo o poder que o ativamos.³ Ao fazer carreira, os mecanismos de controle, de integração e de produção são aplicados não apenas aos outros, mas principalmente a si mesmo. Ao tentar obter o poder ativamos todos os processos que utilizam concretamente relações de dominação: a objetivação, a individuação.

Enquanto a empresa tradicional não necessitava do aprimoramento contínuo da eficiência, pois o mercado, menos competitivo, absorvia as ineficiências e suportava preços razoavelmente altos, uma das principais preocupações da empresa moderna, hoje em dia, é a busca incessante pela melhoria da eficiência e da produtividade. Desta forma, a produção da empresa moderna deve evitar ao máximo a ineficiência, e o autor deixa isso bem claro, afirmando que:

O investimento da ambição no jogo da carreira é como se tomássemos de assalto cidadelas quando, na verdade, só exercemos uma autoridade muito limitada. Como o essencial do poder não está nas relações de autoridade, mas, nas estruturas, o indivíduo persegue uma ilusão. O poder está alhures, não se pode "pegá-lo", ele sobre-determina o conjunto do sistema.

Os reflexos das mudanças ocorridas anunciou a expectativa de que o novo sistema de atuação torne os funcionários das empresas mais ágeis e dinâmicos. Com todas as modificações havidas, como aquisições, mudanças estratégicas, novos produtos e tecnologias emergentes e reestruturação interna, fica claro que a empresa não está parada no tempo, como sugere o autor, é preciso empenho e até procedimentos como:

Aceito ser escravo porque sou ambicioso⁴. O desejo de fazer carreira impulsiona o indivíduo pela obrigação de vencer e não mais pela obrigação de trabalhar. Uma vez acionado o dispositivo, não é necessário impor grande carga de trabalho, nem mesmo fiscalizar o tempo que cada um passa aí, visto que: (Mesmo quando se está doente, a gente vem trabalhar). A ideologia do sucesso permite poupar a imposição e, portanto, as atitudes

³ - grifo do autor da obra.

⁴ - grifo do autor.

repressivas, transformando o máximo de energia individual em força de trabalho. A partir deste deslocamento, o ser explorado pela empresa se torna como um objetivo para o indivíduo. Os sacrifícios que a promoção exige são eliminados pelo valor que ela representa, pela imagem que reveste. O indivíduo é tomado por uma tentativa perpétua de superar-se. Para satisfazer esta ambição, ele aceita a escravidão.⁵

Agora analisando a posição de Pedro, vemos que com todas essas exigências e conseqüente aumento de responsabilidades, ele estranhou que não houvesse qualquer manifestação quanto a recompensas ou aumento salarial.

Com essa promoção Pedro sentia-se poderoso, um herói, cada vez mais isolado e envolvido com a empresa, agora tinha o dever de defendê-la em todos os sentidos. Assim, o problema da remuneração; que na mente de Pedro, seria resolvido no futuro; foi substituído pelo orgulho de ser chamado de gerente ou “Engenheiro Residente”.

A esse respeito, concordamos com PAGÉS (1987), quando explica que:

À medida que os prazeres são oferecidos ao indivíduo, eles reforçam seu isolamento: é o sucesso individual no trabalho e na carreira, e é o salário como sinal de mérito individual. Tudo contribui para encorajar o indivíduo a tirar seu prazer, não da satisfação dos outros (seus colegas, seus clientes, mesmo seus chefes), mas da satisfação da organização. Seus chefes diretos são apenas instrumentos que lhe comunicam o testemunho da satisfação ou da insatisfação da organização e de conformidade aos princípios dela. Ele deve, portanto, esforçar-se para satisfazer uma entidade abstrata diante da qual ele está só. Em última análise, o indivíduo aprende a obter seu prazer dominando os outros, a serviço da organização, e dominando a si próprio, num prazer solitário, obtido ao vencer as dificuldades, a novidade de sua nova tarefa encontrando o mito do herói solitário. O isolamento do indivíduo não tem portando somente um aspecto sociológico (evitar a formação de coletividade opostas à organização), ele prolonga-se psicologicamente num monólogo do tipo ‘masturbatório’ do indivíduo com a organização imaginária.

⁵ DESCENDRE, Daniel. O Poder Das Organizações. 1ª edição. São Paulo. 1987. 234 p. (140)

Para o Autor, o prazer da realização em grupo, da produção em equipe, do reconhecimento pelos outros, do auxílio mútuo e da solidariedade, não podem ser completamente eliminados, pois "são inseparáveis de uma produção coletiva, são apenas desvalorizados e subordinados ao primeiro tipo de prazer".⁶

Já no novo cargo, Pedro deu início aos trabalhos preliminares da nova obra, estruturou o canteiro de obras, construiu um escritório, uma oficina imensa, uma fábrica de pré-moldados e mobilizou os equipamentos mínimos necessários. O novo canteiro estava a todo vapor, muitos operários trabalhando, grande movimentação, até parecia à obra onde Pedro iniciara suas atividades, onde seus sonhos de carreira iniciaram; e agora via uma realidade diante de si, sendo o mandante e o responsável por toda essa atividade. Era muito respeitado. Tinha o poder sobre toda a estrutura, sentia-se bem. O canteiro da obra foi concluído no prazo e no custo previsto; era exatamente como Pedro havia projetado, tudo estava em seu lugar, muito organizado e limpo. O trabalho de construção do canteiro foi um passo importante para ele, pois, foi a forma que encontrou para mostrar que era diferente, mostrou sua criatividade, resolvendo situações complexas com soluções caseiras.

Mostrou muita organização e respeito com a empresa, bem como com seus comandados. Com toda certeza foram características herdadas das exigências do seu pai e da pequena empresa da sua família. Sobre este aspecto vemos em GAULEJAC (1987), que

O indivíduo, submete-se totalmente (corpo e alma). Trabalha para a organização como se esta fosse dele próprio. Ele acredita que a organização faz parte dele, da mesma forma que ele faz parte da organização, o que o liga ao futuro dela.

O autor considera, ainda, que o indivíduo afinado e satisfeito com o que faz,

⁶ PAGÉS, Miaxl. **O Poder Das Organizações**. 1º edição. São Paulo. 1987. 234 p. (163)

Ama-se a organização pela perfeição que se almeja para o próprio Ego. As qualidades da organização tornam-se as qualidades do indivíduo. Ele trata a organização como o seu próprio Ego, e uma parte, de seu libido narcisista é transferido para a organização.⁷

Contudo, a vida não é só isso, há situações em que somos testados em todos os pontos de vista. O movimento de transformação em nossas vidas ganha forças quando bem posicionados estamos para liderar na função que abraçamos.

É bem verdade que nem sempre na hora de tomar uma decisão, escolhemos a saída ética. É nos pequenos detalhes, aparentemente simples, que muitas vezes os profissionais deixam escapar por entre os dedos uma saída que no futuro possa fazer uma grande diferença, tanto em sua carreira como no futuro e na continuidade de seu empreendimento.

Na busca de dotar as soluções da empresa de padrões abertos e de prover serviços para a clientela, Pedro se empenhou em fazer o melhor pela empresa, isto porque, ao entrar, praticamente no mercado competitivo, teria, então, que suportar tal estratégia e criar uma iniciativa para expandir conhecimentos e se colocar à frente de muitos concorrentes.

1.4 AS DECEPÇÕES

Após muitas reuniões com a empresa contratante e sua fiscalização, ficou definido o cronograma de andamentos das obras da nova ferrovia, que imediatamente começaram a ser executadas. Chegara o momento em que Pedro iniciaria realmente sua atividade de engenheiro gestor.

Houve a contratação de muitos técnicos e operários. Durante muitos dias, foi intensamente consultado e entrevistou muitas pessoas. Paralelo a isso visitou o novo traçado da ferrovia a ser restaurada, muitas vezes caminhando pela mesma para ver os detalhes. Havia muita pressão da direção da empresa para que os

⁷ GAULEJAC, Vicent. **O Poder Das Organizações. Atlas. 1º edição. São Paulo. 1987. 234 p. (158)**

serviços se realizassem logo, pois as despesas se avolumavam. Assim, Pedro definiu e planejou as primeiras frentes de trabalho. Estruturou as equipes, dividindo-as por tipo de atividade e deu início aos referidos serviços. Parecia que tudo funcionava tudo bem, necessitando apenas alguns ajustes. Sentia-se seguro do seu trabalho.

Como em todo início é difícil e nem tudo se conhece, os problemas começaram a aparecer, e, complicaram com a chegada do supervisor geral. O planejamento de Pedro em relação a produção, funcionários e organização divergiam com as do supervisor. O Sr Ripinski era o supervisor geral da empresa, visitava todas as obras, tinha a fama de desconfiar de tudo e todos, demitir sem justificativas, era enérgico e transmitia insegurança aos subordinados. Pedro sentiu que teria grandes dificuldades com essa pessoa, mas o respeitava com superior. Logo na primeira visita à sua obra, o Sr Ripinski demitiu o engenheiro auxiliar sem qualquer esclarecimento, causando um desconforto geral no pessoal recém contratado, inclusive em Pedro. Fez várias mudanças no canteiro da obra, que até então era o orgulho da equipe. Alterou também todo o programa de obras, provocando um desgaste no relacionamento da empresa com a fiscalização. Exigiu uma produção inicial muito acima da prevista em contrato. Ficou no local vários dias, demonstrando claramente que quem mandava era ele, tirando assim, parte da autoridade de Pedro, pelo menos nos dias em que ficou na obra.

Sabemos que as mudanças são necessárias, para o sr. Ripinski, seu procedimento ocorreu como uma "mudança positiva", para que os profissionais passassem a entender melhor onde a atividade deles melhor se relaciona com a empresa. Contudo, não houve um consenso em comunicar o porquê dessas mudanças, nem tampouco, procurou saber como estava o andamento da obra que vinha sendo efetuada pelos atuais funcionários demitidos.

O entendimento acerca da administração de uma empresa nos leva a compreender que para completar uma reestruturação na forma de trabalho de equipe de desenvolvimento é necessário agilizar o processo de concepção de novas ferramentas de trabalho.

O sucesso de uma tecnologia de trabalho em equipe está diretamente relacionado ao aumento de produtividade na empresa e que proporciona com isso o resultado final que gera.

Contudo, os meses passavam, e a obra que na mente de Pedro parecia imensa, tornara-se pequena. Mesmo após as primeiras dificuldades, e as posteriores do dia a dia, como quebras de equipamentos, problemas diversos com os funcionários, chuvas intensas, falta de alguns materiais, atrasos de pagamentos; ela continuava com seu ritmo normal. Sempre muito pressionado pelo supervisor, Pedro procurava manter a produção e o faturamento nos limites mínimos exigidos. Toda vez que conseguia atingir a meta, um novo limite era exigido, sempre maior que o anterior, provocando um novo desgaste físico e emocional em Pedro e sua equipe. Procurava compensar o problema incentivando os funcionários com atividades extra-trabalho, como, promover bingos, campeonatos de futebol entre as equipes, sempre procurando integrá-los e motivá-los.

Procurado pelo gerente geral, Pedro foi informado que além da atual atividade, deveria gerir novas obras em várias cidades do Paraná. Assustado, informou para o Sr Alceu, que não havia estrutura suficiente para executar tais obras. A resposta foi enérgica e autoritária; “é pegar ou largar, se não quiser fazer, achamos alguém que quer”. Deveria usar parte da atual estrutura da obra em andamento, deslocando pessoal e equipamento para as novas obras, sem deixar de manter os níveis de produção. Isso parecia até um pesadelo, mas como precisava muito do emprego, e sentia amor pelo que fazia, obedeceu e deu início às novas obras, aceitando as condições impostas. O desgaste físico mental dobrou, pois, as deficiências e necessidades das diversas obras, agora, eram compensadas pelo esforço próprio. Cada vez mais, via-se envolto num emaranhado de atividades, sem falar nas necessidades constata de viagens, em deslocamentos entre as cidades das obras. Naqueles anos, viajou milhares de quilômetros. Os problemas eram tantos que durante o trajeto entre uma e outra cidade não percebia o tempo e a paisagem passar, era tudo mecânico, a mente não parava, estava sempre voltada para a produção ou como iria resolver algum problema.

Era pressionado de todos os lados. A empresa exigia cada vez mais produção e faturamento, as obras exigiam sua constante atenção técnica, os funcionários os seus direitos e conforto, os fornecedores o seu pagamento em dia, os equipamentos a sua manutenção, os escritórios a sua presença e decisões, a fiscalização os serviços com maior qualidade e rapidez, a comunidade a responsabilidade social, o meio ambiente as medidas compensatórias, em síntese, tinha que solucionar tudo. Era o centro de tudo e de todos. Muitas vezes foi “psicólogo, enfermeiro, assistente social” ; e, também, preposto da empresa em diversas ações jurídicas e sociais.

O movimento de transformação da empresa vinha ganhando força com os recentes contratos de novas obras em vários lugares, a empresa vinha se posicionando para liderar o mercado emergente e crescente da construção civil. Contudo, Pedro se encontrava cada vez mais estressado.

Entretanto, ele tinha que manter a postura, não podia mostrar fraqueza, mesmo nos momentos de dificuldades pessoais. Elaborava projetos, propostas comerciais, participava de concorrências para novas obras, representava a empresa em reuniões e eventos. Trabalhava muito, não tinha tempo para suas necessidades pessoais, esquecia da sua família. Sentia saudades de casa, da sua esposa e dos seus pais, e isso, doía muito em seu coração. Férias? Sempre ficavam para o ano seguinte, as obras sempre tinham prioridade.

Os anos passavam e o ritmo continuava intenso. Acabava uma obra, imediatamente era iniciada outra. Houve um ano, em que estavam em andamento oito obras ao mesmo tempo, sempre muito distante uma da outra, e lá estava Pedro incansável no comando das mesmas. Para a empresa e seus diretores, ele era o executivo perfeito. Parecia ser um super-homem, sempre à disposição, atendendo imediatamente quando chamado. Muitos dos seus princípios pessoais foram substituídos pelas regras e normas, pelas necessidades, pelas exigências, pelas imposições dos dirigentes da empresa, que pouco a pouco estavam transferindo suas próprias responsabilidades para Pedro, sem que ele percebesse.

Dirigentes esses, que no caso, estavam despreparados, insensíveis, inacessíveis, cheios de poder de mando, e protegidos atrás do nome de um cargo. Estabeleciam suas metas empresariais, desprezando os limites materiais, físicos e

mentais de seus colaboradores. Nem mesmo se preocupavam com o ambiente de trabalho. Buscavam somente os resultados financeiros, abandonando o planejamento, as técnicas e principalmente os recursos humanos. Preocupavam-se apenas com os controles gerenciais, normalmente rígidos. Não percebiam que o maior de seus patrimônios era muito vulnerável; os seus funcionários.

Acerca disso, vemos a primeira vista que a euforia de início do empreendimento, quando o modelo de negócio conquista o mercado ávido por expansão, os executivos envolvidos se entregam à rotina exaustiva para destacar a empresa no mercado competitivo, ficando alguns, com a "histeria" em conquistar cada vez mais clientes e vender seu produto. Contudo, mais tarde, percebe-se que se vende muito, mas parece que a sensibilidade pelo ser humano é desprezada pelos que detêm o poder de mando.

Tarefas outrora considerada por muito tempo a menos importante e mais desinteressante agora surge como a ação mais importante do mundo, ou seja, a era competitiva do mercado devorador de estruturas humanas vem sendo o foco central para os empresários; com isso, a natureza próprio do ser vai se desgastando; e, então, nos perguntamos, até que ponto isto é bom. Funcionários ativos são fundamentais para calcular o valor da empresa, mas, se tudo o mais der errado, na hora de vender o produto, esses funcionários são os primeiros a serem colocados no olho da rua, sem a menor consideração por sua contribuição ofertada à empresa em outras ocasiões.

Sabe-se que o indivíduo estabelece as mais diferentes métricas para considerar seus objetivos realizados e que o valor do esforço individual no processo de promover a expansão da empresa e o bem estar social da nação que o abriga é de um valor inestimável. A medida do sucesso de cada um será considerada, como importante fator para compor coletivamente soluções para o tão conturbado mundo dos negócios.

Nossa personagem caracteriza o estilo são daqueles que transformam o modo de viver das pessoas, os que são animadores do processo de promoção do maior bem estar de todos: o capital humano.

No entanto, para os dirigentes da empresa em que Pedro se situava, não era assim o proceder, pois só sabiam manipular as pessoas, com intensos “treinamentos”, não só do ponto de vista físico, mas, principalmente, do psicológico e muitas vezes até do particular.

1.5 O LIMITE

A convivência em grupo gera, por vezes, conflitos, pois as necessidades e os interesses podem divergir em virtude das características inerentes a cada indivíduo. Essas características formam o sistema de crenças e valores individuais, que dá identidade à pessoa.

No ambiente de trabalho em que se caracteriza a presente narração, era visível que Pedro mudara muito, estava mais pensativo, desconcentrado, mais sensível, nervoso, crítico e se irritava facilmente, já não dava mais a atenção para seus subordinados, e muitas vezes até tinha as mesmas atitudes do supervisor que tanto condenara no início de sua carreira. Sentia-se sufocado, trabalhava mecanicamente, não parava quieto; e o mais grave, não dava mais atenção e irritava-se facilmente com seus familiares e amigos, pessoas essas, que no princípio, tinham sido importantes na vida sentimental de Pedro. Na sua mente só existiam os compromissos das obras e da empresa, dedicação de domingo a domingo. Levava a empresa para casa. Havia momentos que desejava sumir, deixar tudo e todos. Nos raros períodos de folga, procurava se isolar, evitar conversas, fugir dos compromissos sociais. Sentia desespero a cada chegada de uma nova semana. Não percebia mais o tempo passar, não sentia mais prazer nos momentos de lazer, abandonou as atividades esportivas, descuidou da aparência, em síntese, sentia que estava na iminência de explodir a qualquer momento.

No mundo moderno onde diariamente uma série de valores éticos e morais são questionados e quebrados, nos leva a refletir sobre estes conceitos, na busca de entendimento dessas atitudes, o que nem sempre é possível.

Para evidenciar a situação em que Pedro se encontra no contexto apurado, buscou-se através de uma série de conceitos demonstrar algumas práticas adotadas

no cotidiano dessas pessoas, e neste contexto percebemos que não se insere a mais importante das regras, o respeito humano.

Na obra de CHANLAT (1987), vemos algo sobre a repressão nos seguintes termos:

A repressão do funcionamento psíquico poderia ter conseqüências não só sobre o próprio trabalhador, mas, fora da empresa, sobre pessoas próximas. Com efeito, o sujeito em estado de repressão psíquica mostra-se pouco inclinado a desempenhar um papel ativo na economia das relações afetivas familiares. Pior ainda, ele teme as solicitações afetivas que poderiam desestabilizar a repressão psíquica que lhe custou tanto estabelecer. O principal perigo é então representado não só pelo seu cônjuge e amigos, mas, principalmente, pelos seus próprios filhos. O trabalhador desliga-se deles como se desliga de seus amigos e se isola, preferindo a solidão à vida social comum. As crianças, sobretudo quando são pequenas, estão, ao contrário, inteiramente voltadas para a atividade lúdica e as suas interações fantasmáticas.

Não há sociedade que sobreviva sem um código de condutas ou preceitos, nem profissão que se imponha pelo produto de seu trabalho, até as sociedades criminosas só sobrevivem por algum tempo, se tiverem algum código de conduta, a seu modo, é bem verdade. A responsabilidade social das empresas em primeiro lugar com seus funcionários e sua forma de comportamento também perante o mercado é um tema de extrema relevância, mas, que porém, não é respeitado.

Analisando, este autor, vemos que ele discorre sobre a importância do bem estar do trabalhador em seu cotidiano quando expressa que

Ao voltar para casa, o trabalhador dificilmente suporta as brincadeiras das crianças e menos ainda as expressões do sofrimento infantil. Intolerante, ele reage freqüentemente com violência contra seus filhos, que não podem ajuda-lo de forma melhor do que se curvando ao silêncio e à imobilidade. Quando as crianças fazem sua, a luta psíquica do pai que trabalha, elas aprendem por sua vez, precocemente, a cultivar a paralisia do funcionamento psíquico. O equilíbrio pode assim ser obtido sob a condição

*de uma identificação das crianças, e do cônjuge, com a economia psíquica do pai que trabalha.*⁸

Discernir o certo do errado não é uma tarefa das mais simples. Afinal, o que é certo e o que é errado? Para entender esta questão é preciso concentrar nossa atenção no comportamento das pessoas. Afinal, todo ser humano ao nascer recebe os primeiros ensinamentos de seus pais, ou das pessoas que o criaram, recebendo destes uma gama muito grande de informações, conceitos e valores, que passa a carregar consigo até o momento em que passa a ter condições de formar seus próprios conceitos e crenças.

Quando novos conceitos são formados, novos valores agregados, surge naturalmente uma série de conflitos para o indivíduo, que derivam da reflexão sobre o entendimento do que é certo e errado, do que é bom ou mau, surgindo assim, a necessidade de se estabelecer normas que minimizem esses conflitos e que possibilitem uma pacífica convivência na sociedade.

Pedro, com o passar do tempo passou a ser uma pessoa desligada de seu próprio contexto, foi então, que um acidente veio acordá-lo para sua realidade.

O carro seguia normalmente pela avenida, em determinado momento desgovernou e foi de encontro ao poste, batendo fortemente. Quando acordou Pedro percebeu que haviam várias pessoas retirando-o das ferragens. O primeiro diagnóstico, ainda, no local, foi que tivera um ataque cardíaco. Já no hospital e após muitos exames, não foi constatado nada de anormal. O médico informou que o diagnóstico final era um profundo stress. Pedro chegara ao seu limite, e seu organismo começava a dar sinais de fraqueza, de alerta.

Denotamos que Pedro em sua trajetória para conquistar sua afirmação individual na sociedade travou intensas lutas contra o sistema capitalista imposto desde eras remotas na sociedade. É a partir desta concepção que se constrói a

⁸ CHANLAT, Jean François. *O Indivíduo na Organização*. Atlas. 3ª edição. São Paulo. 1996. 205 p. (163)

idéia de um sistema que escraviza ao invés de compartilhar as vitórias alcançadas. Com todo esforço empreendido por Pedro, ele acabou ficando debilitado em suas funções físicas chegando a um estresse. Acerca disso, tecemos alguns comentários abaixo:

O estresse é uma resposta orgânica as pressões, responsabilidades e ameaças reais e imaginárias do ambiente. É uma resposta e não causa. A reação a qualquer tipo de stress pode ser classificada em três estágios: Estágio de Alarme – quando o corpo percebe o estressor. Com o desejo de enfrentar ou evitar a causa, o corpo passa por uma mudança fisiológica, como aumento do batimento cardíaco, da pressão arterial, do fluxo de sangue, entre outros. Estágio de Resistência – Quando o corpo se adapta ou resiste ao estressor. Se o estressor é vencido, o corpo se recupera dos problemas causados no estágio de alarme. Estágio de Exaustão – Quando o stress persiste por mais tempo que o corpo pode resistir, o estágio de alarme reaparece, mas, no momento o corpo não pode mais resistir. A pessoa pode ser atacada por dores de cabeça, ataques cardíacos, desmaios entre outros.

Causas do Stress: Ambigüidade de papéis – Acontece quando o indivíduo não se sente seguro quanto às suas responsabilidades no trabalho. Perda de Reforço Positivo – Uma perda de feedback positivo e reforço desencoraja as pessoas e pode até causar stress. As avaliações de desempenho stress se elas repercutem. Estilo da Gerência – A equipe esta exposta a um alto grau de stress quando sente muita dificuldade no estilo do gerente superior, do ambiente ou do clima da empresa. Sobrecarga de papéis – Quando a um indivíduo são cobradas mais responsabilidades do que ele é capaz de suportar. Relacionamento Interpessoal – Quando , na equipe, acontecem desrespeito mútuo, perda de comunicação, falhas de negociação e outras carências de relacionamento interpessoal. Conflito de Papéis – Acontece quando a pessoa recebe solicitações conflitantes com as de outros. Uma das principais causas de stress, são as preocupações com o desenvolvimento da carreira – Quando as preocupações com as condições econômicas, as reestruturações na empresa ou os conflitos externos ou gestores podem resultar na perda do emprego.

Na empresa, pouca importância deu-se para o caso, inclusive, foi motivo de brincadeira, “stress é doença de gente moderna”, e Pedro imediatamente retornou ao seu ritmo de trabalho como se nada tivesse acontecido. Após o ocorrido, começou a perceber que alguma coisa não estava certa na sua atividade profissional, não era aquilo que tinha planejado para o seu futuro. O seu sonho estava se tornando um pesadelo, e se perguntava: Será que isso acontece com todos os profissionais? É normal ficar estressado?

Tarde de mais, novamente seu organismo reclamou, e agora de maneira drástica. Pedro estava novamente hospitalizado e afastado do trabalho por um longo período. O stress chegou a tal nível que transformara -se em Síndrome de Pânico. Ficou muitos dias hospitalizado recebendo medicamentos. Sentia tremores, tinha alucinações, arritmias cardíacas, sentia medo de tudo e de todos. Em casa ficava fechado em seu quarto, no escuro, não conversava com ninguém, nem mesmo com a esposa e filhos, tinha muitas crises, chorava muito, não se alimentava, emagreceu. Pensava em suicídio, não queria mais viver. Após uma pequena recuperação, convencido pela esposa, conseguia caminhar próximo de sua casa, sempre tendo crises. Entrar no carro era um desespero, sentia calafrios, tremia, gritava, solicitava socorro, não suportava.

“A Síndrome do Pânico”, é explicada pela ciência por episódios agudos de medo intenso (crise de pânico), acompanhados por um conjunto de sintomas físicos variados (taquicardia, vertigem, suor, respiração curta e rápida entre outros sintomas inexplicáveis), em geral não chega sozinha. E o que significa isto? De tal forma a experiência da crise de pânico é dolorosa e aterrorizante que se soma ao quadro da síndrome, enquanto medida de proteção, o chamado medo do medo; que pode ser traduzido pelo horror de se sentir novamente naquele estado tão doloroso, **sem saber o momento**, e que proporções uma outra próxima crise poderá atingir.

O medo do medo parece adquirir o estatuto de um novo tipo de fobia. Constitui-se como uma faceta do quadro de sintomas da Síndrome do Pânico que, pouco a pouco, dia após dia, vai minando a auto-confiança, baixando a auto estima e isolando a pessoa dos amigos, do trabalho, comprometendo a vida por inteiro. O

medo do medo é um medo a mais, que passa a se apresentar tão incontrolável como qualquer outro sintoma presente nas crises de pânico.

Inicialmente, este “medo do medo”, surge associado a algum elemento que se fez parte do contexto onde ocorreu a primeira crise, como, por exemplo, o local (banco, carro, estrada, supermercado, cinema, avião, metrô, entre outros.). Com o tempo, vai se expandindo, a ponto de provocar nas pessoas, ao acordar pela manhã, um primeiro pensamento já enevoado pelo medo de uma nova crise, conforme relatos de quem já experienciou essa síndrome. E as restrições vão se avolumando cada vez mais.

Cada situação que se apresenta, provoca extrema ansiedade, acarretando sintomas tão fortes e parecidos com uma crise, que se confundem com ela. A pessoa passa a viver dois medos: primeiro, o medo da crise propriamente dita, com todos os seus sintomas característicos, e segundo, o medo de ter a crise. **Essa situação, se agravada e não tratada, pode tornar a pessoa incapacitada para a vida do dia-a-dia.**⁹ Entretanto, nem todos apresentam essa fobia suplementar.

Estaria esse acréscimo do sofrer ligado aos diversos tipos de personalidades? Pode ser evitado? São muitas as perguntas ligadas ao medo do medo. No entanto, as respostas parecem ser muito individuais e dependem do histórico de cada um. É importante observar bem de perto esse histórico e perceber até que ponto a ansiedade exacerbada é responsável direta pelo desencadeamento de uma crise.

Quanto mais cedo for a consciência de que uma crise de pânico não escolhe lugar nem hora para surgir, e que a ansiedade é que pode reeditá-la mais rapidamente, mais fácil será paralisá-la para que não tome grandes proporções.

E é nesse sentido, que o medo do medo é uma fobia a mais. E apesar de se apresentar com muita força emocional, pode ser controlado e até evitado. Optar por olhar a Síndrome de Pânico sem preconceito, saber que é importante buscar ajuda profissional assim que ela surgir, e, sobretudo, não deixar de procurar em si mesmo a força para superar esse medo que se torna duplicado, é o caminho. Talvez tomar

⁹ - grifo nosso.

tal atitude não seja tão fácil assim, mas certamente evitará que mais tarde, o mundo se torne algo cada vez mais inacessível.

Maria L. França, Psicóloga, a esse respeito, explica que:

Se o seu universo já estiver assim, é hora de começar a descondicional o medo, de tentar criar uma meta a ser atingida. Nada pode impedir alguém de chegar onde deseja, e a própria mente não pode ser a responsável por um maior sofrimento. O medo do medo é criado pela mente e se ela aceitou que ele um dia fosse poderoso, pode também gerar a sua aceitação. Existe um caminho, e ele está em cada um. Buscá-lo com calma, respeitar seus limites e aceitar a cada momento que, passo a passo, o medo pode ser diluído e substituído por grandes vitórias, é saber que ninguém tem a chave a não ser a própria pessoa. E isso é confiar em si mesmo.¹⁰

Era triste ver as condições em que ficou o homem sonhador que tanto batalhara para manter a postura ética profissional, o respeito ao trabalho, as pessoas e a empresa.

É evidente que todas as pessoas estão sujeitas a deslizos e equívocos, porém, nunca devemos esquecer que este é um caminho sem volta, tanto para o bem como para o mal.

Nos dias de hoje descobriu-se que uma postura ética é um fator de crucial importância para a continuidade dos negócios, apesar de que ainda são poucas as empresas que têm programas éticos estruturados, quanto mais as pessoas.

Agir eticamente, dentro ou fora da empresa, sempre foi e será uma decisão pessoal. Uma vez que as pessoas tenham despertado para o assunto, cada vez mais ele tende a ser considerado nas decisões num processo permanente e sem fim.

¹⁰ FRANÇA, Maria L. Psicóloga. Entrevista concedida a Plínio Vivan Filho, 23 de julho 2003.

1.6 REFLEXÕES

A evolução da sociedade como um todo, e em setores específicos como o empresarial e dentro dela os dirigentes, responsáveis pela administração do contexto da empresa, leva todos os profissionais a uma série de reflexões, pois dentro destas evoluções aparecem novos nichos de mercado e oportunidades que precisam ser ocupadas por profissionais éticos e comprometidos com a sociedade.

Todos sabemos que os conceitos sobre moral e ética, o que é certo e errado, na realidade, trata-se de novas definições e estabelecimento de novos padrões, que certamente nos leva a crer que não existe meio certo, meio honesto, ou “meio termo”, mas se pode questionar que ser honesto hoje, teria o mesmo significado de trezentos anos atrás?!?

Passados alguns meses, parcialmente recuperado e ainda em casa, Pedro começou a refletir sobre o que tinha acontecido nesses anos todos de trabalho. Após dar uma olhada ao seu redor, entendeu que sua vida naquele momento, era resultado de todas as suas escolhas no passado. E se perguntava: “Você gosta do que vê? Certamente você andou muito para chegar até aqui. Você sobreviveu e deu um jeito de estar onde está. Existem coisas que poderiam melhorar? Provavelmente. Existem lugares que você gostaria de conhecer, coisas que gostaria de fazer? Você consegue imaginar a sua vida sendo melhor, mais gratificante e emocionante do que é hoje? Então como melhorar? Como chegar lá?”

Do mesmo jeito que chegou até aqui: Como resultado das escolhas que você faz. Existem escolhas e escolhas, umas são para melhorar a vida outras nem tanto, e é sobre essas que precisamos ponderar. Geralmente prestamos muita atenção as grandes decisões: Universidade, casamento, o primeiro trabalho, o primeiro apartamento, os cargos nas empresas, o poder, este último pode nos levar à derrocada final.

Mas, freqüentemente, as decisões mais poderosas são as “pequenas”, aquelas que fazemos um dia depois do outro: fazer ou não mais uma visita, dar “aquele” telefonema, acordar um pouco mais cedo para fazer exercício, brincar com os filhos,

passar com a esposa, chorar quando tem vontade, brincar com os colegas de trabalho, as atitudes com que encaramos o dia-a-dia no trabalho.

A qualidade da vida é um resultado direto das escolhas que fazemos. E cada momento na nossa vida é uma escolha. O futuro aproxima-se no mesmo ritmo de sempre. Então, é preciso prestar atenção nas nossas escolhas, em todas elas, inclusive as executivas, pois são elas que moldarão, ativamente, o resto de nossas vidas.

Precisamos estar conscientes que o poder dos cargos que buscamos e colocamos acima de tudo no nosso dia a dia profissional, acabam exatamente na porta da empresa. Esses cargos são propriedades da empresa, enquanto nossas vidas e famílias são verdadeiras bênçãos. Não podemos confundir emprego com trabalho. O poder de trabalho é uma conquista pessoal e emprego é apenas um local temporário de trabalho. Saúde e família; só temos uma e é insubstituível. Emprego, trabalho; desde que estejamos bem preparados; podemos ter muitos.

Após essa reflexão e os conselhos do seu médico, Pedro tomou a decisão que naquele momento era a mais correta, desligou-se da empresa. Assim, novas oportunidades apareceram, se atualizou, estudou, se preparou; mudou a sua postura profissional; e assim, ampliou seus horizontes. Hoje é muito feliz.

Por outro lado, praticar atos socialmente corretos e aceitos pela maioria é atitude que leva as empresas e os profissionais a criar seu próprio *marketing* naturalmente divulgado e seu espaço conquistado no competitivo mundo empresarial.

CAPÍTULO II

ANÁLISE SITUACIONAL

Nota-se claramente que a organização se implanta na *psiquê* do indivíduo de tal forma, que passou a ocupar um espaço privilegiado, do mesmo nível ou até maior que a família. Na sua crença de não perder este “objeto de amor” o executivo se dedica sem limites ao trabalho, esquecendo suas dúvidas e interrogações sobre o sentido da vida, o sentido da corrida para obter sempre mais, e sobre sua situação de dependência em relação à empresa. Esta última lhe propõe sem cessar novos objetivos, novos desafios e novas formas de reconhecimento de seus méritos. Forma-se, então, um contrato narcisista, através do qual o indivíduo investe todo o seu libido e sua energia num conjunto do qual ele torna-se parte ativa e que lhe oferece reconhecimento e idealização.

O executivo que esquecia da vida confinado no escritório, ávido por atingir metas e resultados, sem perceber os acontecimentos a seu redor, era o profissional que fazia a diferença até bem pouco atrás. Cursos de aperfeiçoamento, treinamentos, reciclagem, enfim, a carreira em primeiro lugar. O restante, família e lazer, por exemplo, ocupava o quinto plano em sua escala de prioridades. O comportamento exagerado, no entanto, acabou roubando o tempo para um detalhe fundamental: cuidar de si mesmo.

O ritmo desenfreado de trabalho e a falta de zelo com o organismo abriram brecha para o surgimento de várias doenças, dos problemas cardíacos aos distúrbios emocionais. Resultado: angústia, infelicidade e solidão. Felizmente, esses profissionais (*workaholics*) estão com os dias contados nas organizações mais avançadas.

Na concepção de CARDOZO (2002),

Ser (workaholics) beira o ofensivo. Trata-se de um profissional infeliz, sem qualidade de vida, sem família, um horror. Além disso, é improdutivo e sobrevive agarrado a nefasta dependência psicológica com o trabalho. Ao constatar as contra-indicações dessa atitude, geralmente, é tarde: o melhor funcionário já pediu demissão, sua liderança é contestada na equipe, as coronárias estão entupidas, não viu os filhos crescerem, deve estar no terceiro ou quarto casamento, sozinho, ou precocemente velho.

Portanto, não há dúvidas de que ao afirmar que o (*workaholismo*) é incompatível com as atividades e responsabilidades do executivo moderno, Míope, perde a visão global do processo – uma das principais características dos comandantes é algo perspicaz na análise do autor. Para ele, “é como olhar a floresta e somente enxergar a árvore, ou seja: é um péssimo exemplo para os demais”.

As cobranças diárias, produzidas por um mercado cada vez mais enxuto e competitivo, ocasionam um estresse descomunal. Essas pressões ameaçam o bem-estar físico e espiritual dos executivos mais desavisados. Sem saída, preocupado com a própria sobrevivência e empregabilidade, o profissional reage mergulhando ao trabalho, numa devoção predatória. Seu futuro não será nada animador. Em pouco tempo, com o corpo moído e o cérebro em frangalhos, ele deixará de ser um (*workaholic*) para tornar-se paciente. Quando a situação chega a esse ponto, o corpo e a mente não respondem mais a nenhum tipo de estímulo, o que causa a sensação de impotência. Aquela rotina tirânica entra no piloto automático, onde tudo fica difícil, arrastado, vagaroso, contraproducente. Como delegar funções à equipe neste estado? O caminho para a depressão ficou mais curto.

Por mais competente que possa ser, em que condições um executivo se apresenta como uma usina de idéias e soluções após uma jornada de 14 horas? Essa abnegação traz resultados pífios do ponto de vista do negócio. Um desempenho eficiente requer harmonia simétrica das necessidades do corpo, mente e espírito, pois são grandes os desafios que obrigam os executivos a manterem um alto padrão de performance. O jogo é ardiloso, pesado, sem chance de erro. Mas não há máquina, mesmo a mais perfeita delas, que suporte tal carga de estresse. Quando o corpo humano acusa o golpe, o diagnóstico é ausência de qualidade de vida.

Mas, como doutriná-los, sua ansiedade e frustração? É fato a resistência para substituir velhos hábitos, quebrar paradigmas. As próprias corporação mostram-se preocupadas em resolver parte desta questão. Há massagem, ioga, *reiki*, terapia, grupos de integração, motivação, enfim. Mas é fora do trabalho que a situação se agrava. Assim que fechar a porta do escritório, a ordem é desligar os motores nas

horas de lazer. Sem essa de levar o escritório para casa. O autor complementa afirmando que:

Os (workaholics) podem até argumentar que a qualidade de vida é íntima, pessoal, relativa. Posso contra-argumentar que essa filosofia insana esgota as energias e limita a capacidade de criar, inovar e empreender. Sem essas funções sintonizadas, o executivo torna-se inútil. Não há melhor explicação do que essa.¹¹

É bem verdade que precisamos produzir para nossa sobrevivência, mas em primeiro lugar há que se ponderar sobre a conservação da saúde, do bem estar físico e mental de cada um, pois sem isso, não há como sustentar a própria produção para tal mister.

¹¹ CARDOZO, Júlio Sérgio, Autor. O Estado de São Paulo, 11 de agosto de 2002.

CONCLUSÃO

Através deste trabalho pôde-se perceber que, enquanto a empresa necessita do indivíduo, e ele responde como ela deseja, os dispositivos organizacionais alimentam o funcionamento do sistema e as duas partes estarão satisfeitas. Se um dos elementos do sistema – mais freqüentemente o indivíduo, pois é a parte mais vulnerável – deixa de responder às expectativas, o equilíbrio é rompido. É o que ocorre quando há uma mudança inesperada, como uma promoção com extremo acúmulo de responsabilidades, sem que o indivíduo tenha uma compensação. Produz-se, então, uma desilusão gradativa e acentuadamente grave, podendo conduzir até à alguma neurose. O indivíduo perde o sentimento de trabalhar para ele mesmo e passa a se submeter às exigências externas.

A organização lhe envia uma imagem de excelência, de sucesso, de força, de juventude, de eternidade, de riqueza... ele é verdadeiramente captado por esta imagem, com a qual, ele se arrisca a se fundir, a se perder, a se afogar. Ele não reconhece muito bem o limite entre o real e o imaginário, entre o “Eu” pessoal e a organização, entre o interior e o exterior. Joga toda sua dependência para a empresa, e ela sabendo disso, ultrapassa os limites.

Vimos anteriormente como a **luta psíquica** indissociável do sofrimento no trabalho envolve não somente os trabalhadores, mas seus próximos, os parentes, a família, as crianças. O espaço interno e o espaço externo à empresa são fundamentalmente indissociáveis do ponto de vista da análise psicopatológica. O mesmo ocorre também, neste aspecto, com a análise sociológica.

Quando tentamos levar em consideração a continuidade do espaço interno à empresa e o espaço externo da família, e mesmo da cidade, compreendemos facilmente que uma administração que dirige sem princípios a dimensão psíquica da relação com o trabalho corre o risco de ocasionar efeitos psicopatológicos muito além da própria empresa. A saúde das crianças depende em grande parte – a clínica o atesta – dos métodos de organização e de administração aos quais os pais estão submetidos.

Para mais longe ainda, pudemos mostrar como os efeitos das pressões da organização de trabalho taylorista sobre o funcionamento dos trabalhadores têm incidências indiretas sobre a violência social na cidade.

O poder de ação de que a administração dispõe sobre o destino do sofrimento – sua orientação no sentido do sofrimento criativo ou do sofrimento patogênico – a investe ao mesmo tempo de uma responsabilidade cívica. Hoje, conferimos à empresa; cada vez mais; novas responsabilidades em relação aos riscos que ela apresenta para o ambiente (reinos mineral, vegetal e animal). Não é impossível a emergência, um dia, da noção de responsabilidade empresarial em relação a saúde mental das populações que dependem efetivamente e socialmente dos trabalhadores que ela emprega. CHANLAT (1996), em sua obra, nos incita a pensar que “pelo menos, trata-se de uma interrogação que não pode deixar de surgir dessa nova visão do sofrimento humano nas organizações.”¹²

O gestor deve sempre estar refletindo sobre a relação vida – empresa; sua e de seus colaboradores. Deve olhar ao seu redor, entender que a sua vida naquele momento é o resultado de todas as suas escolhas no passado. Como já foi mencionado anteriormente geralmente prestamos muita atenção às grandes decisões esquecendo que as decisões mais poderosas são as “pequenas”, aquelas que fazemos cotidianamente.

A qualidade da vida e sucesso profissional é um resultado direto das escolhas que fazemos. Essa qualidade pode ser melhor se escolhermos atentamente cada momento que vivemos. O futuro é o resultado dessas escolhas, pois elas afetarão ativamente o resto de nossas vidas.

Não importa qual cargo ocupamos no meio profissional, devemos sim, sempre, sermos exemplo, com atitudes efetivas e positivas em todos os sentidos, sempre respeitando em primeiro lugar os limites do ser humano. Também devemos cultivar e

¹² CHANLAT, Jean François. *O Indivíduo na Organização. Atlas. 3º edição. São Paulo. 1996. 205 p. (173)*

esperar as mesmas atitudes de nossos superiores ou empresários. Precisamos estar atentos e evitar casos como o de Pedro; relatado no presente trabalho.

Para finalizar, devemos considerar a empresa como algo importante, especial “sagrado”, que deve ser respeitado, compreendido, pois ela é a ferramenta principal que usamos no dia a dia para tirar o nosso sustento.

Contudo, há que se ponderar o que na concepção de SARAMAGO, é expressado quando afirma que todo trabalhador espera por “*um direito que os respeite, uma justiça que se cumpra*”. Afinal, apesar de todo avanço da era tecnológica, ainda somos seres humanos e não máquinas ambulantes.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Francisco José de. **Dimensões da responsabilidade social da empresa**. São Paulo: RBC, mai/jun, 2001.

BRANDT, Valnir Alberto. Ética e responsabilidade social: a ética empresarial e o trabalhador. **Revista do RCRPR**. Ano 27, n. 133, Abril de 2002.

CARDOZO, Júlio Sérgio. **A era do Profissional workaholic acabou**. Jornal O Estado de São Paulo, 11 de agosto de 2003.

CHANLAT, Jean-François. (Coordenador) **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Organizado por Ofélia de Lanna Sette Torres. Tração e adaptação Arakcy Martins Rodrigues *et al.* 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FRANÇA, Maria Luiza Costa. **Síndrome de Pânico**. Disponível no site visitado em 27/07/2003: <http://www.salvapan.com.br/sp.html>.

PAGÈS, Max; BONETTI, Michel; GAULEJAC, Vincent de; DESCENDRE, Daniel. **O poder das organizações**. Tradução Maria Cecília Pereira Tavares; Sonia Simas Favatti (Revisão técnica Pedro Anibal Drago). São Paulo: Atlas, 1987.