

**2º CONGRESSO BRASILEIRO DE SISTEMAS  
RIBEIRÃO PRETO – SP**

**ÁREA TEMÁTICA: B - ABORDAGEM SISTÊMICA NAS ORGANIZAÇÕES**

**EM BUSCA DA SAÚDE NAS ORGANIZAÇÕES SOB A PERSPECTIVA DO  
PENSAMENTO COMPLEXO.**

Nome da autora: Ruth Yamada Lopes Trigo  
Filiação: Universidade Pontifícia Católica de São Paulo – PUC/SP  
Graduação: Doutoranda em Psicologia Clínica e Mestre em Administração pela PUC/SP  
Endereço: Rua João Moura, 1381 – ap. 64  
Pinheiros – São Paulo/SP – CEP: 05912-003  
Fone: (011)3085.4243; 30821973;91964603.  
e-mail: ruthy@maxim.com.br

**RESUMO**

Diante de uma realidade que se transforma aceleradamente com o aprimoramento da tecnologia, o avanço das ciências, o desenvolvimento de novos recursos de gestão com pessoas nas organizações, os seres humanos se vêem cada vez mais inseguros na sua vivência do cotidiano. Este trabalho analisa a implementação de um serviço que atende e orienta as pessoas visando a promoção de saúde numa instituição educacional na cidade de São Paulo, com a visão sistêmica, considerando-se as inter-relações dos múltiplos fatores envolvidos. Existe a convicção que este tipo de atendimento pode ser desenvolvido em qualquer organização que possibilite a troca de experiências e o diálogo em benefício do bem-estar da coletividade, favorecendo em última instância à própria vida no planeta de um modo geral.

*Palavras-chave: promoção de saúde, organizações, complexidade.*

**ABSTRACT**

Ahead of a reality that fast transforms it self through the improvement of the technology, the advance of science and the development of new resources to management people in the organizations, the human being fell it self unsafer in its daily experience. This paper analyze a service implementation that takes care of and guides people, aiming the health promotion, in an educational institution in the city of São Paulo, with the systemic vision, considering that involve multiple factors interrelated. There are the conviction that this kind of support can be developed in any organization that makes possible the experience exchange and the dialog in benefit of the welfare of the collective, serving, at least, the life in the planet in general way.

*Key words: health promotion, organizations, complexity.*

## INTRODUÇÃO

Vivemos num mundo globalizado e em desenvolvimento rápido de muitas transformações ao mesmo tempo. Temos a possibilidade de conseguirmos informações de todos os tipos, de qualquer ponto do mundo, permitindo conexão de todos com todos.

Com o avanço do conhecimento muitas mudanças sociais são bastante significativas. Por exemplo, a economia muda seu foco e enfoque e o dinheiro se torna volátil, mudando de mãos velozmente.

No mundo de hoje uma empresa pode se estruturar e crescer em pouco tempo, mas também pode desabar de um momento para outro.

Como fica o homem comum que trabalha, diante dessas transformações mundiais?

O nível de desemprego está muito alto, principalmente em nosso país. É aterrorizador pensar na possibilidade de se tornar um desempregado. Diante desse cenário, o que o trabalhador faz? Como vive?

De um modo geral, trabalha produzindo em média 8 horas diárias e volta para casa cansado e sem dinheiro. Resta-lhe como distração, lazer e realização – o conforto de um sofá ou uma cama, diante da TV. Ele amortiza seus sentimentos perante tantas notícias trágicas a que se expõe em grande frequência, realizando-se através de filmes de super-heróis, ou descarregando sua tensão através de filmes violentíssimos, ou “amando” através de personagens de novelas ou ainda, aprendendo a consumir o que esses personagens todos indicam ser bom, chegando inclusive a “praticar” esportes, assistindo aos melhores atletas, em “shows” de jogos espetaculares. A falta de motivação, o desânimo completo, a frequente depressão, a vida anti-social e o isolamento quase que total, passam a ser na prática, o cotidiano, o seu passado, presente e futuro.

Não há perspectivas de melhoras... Mas sempre há esperança de um dia consumir mais!

Como se isso pudesse compensar e trazer a felicidade que tanto desejam.

Para buscar qualidade de vida no ambiente organizacional de uma instituição educacional o Serviço de Atendimento e Orientação Psicopedagógicos - SAOPSIPE acredita na promoção de saúde (entendida na sua forma mais ampla e completa) e na experiência da realização de vivências prazerosas e harmônicas. Entende que é preciso mudar de referência para pensar e atuar nessa realidade, procura portanto, utilizar o paradigma do Pensamento Complexo de Morin (1990), mesmo que se saiba que não há preparo e amadurecimento o suficiente e que certamente existem muitos aspectos que devam ser estudados com maior profundidade e arestas a serem aparadas.

Sob a perspectiva deste novo paradigma não há mais como olhar o ser humano isolado de seu contexto e se faz necessário compreendermos que ao mesmo tempo em que o ser individual existe, a sua própria constituição está ligada ao coletivo, fazendo parte da vida de um organismo vivo que é o conjunto dos homens, seja da instituição educacional em questão, seja da sociedade paulista ou da brasileira ou, ainda, da civilização humana atual. As atitudes e o comportamento de um modo geral de uma única pessoa devem ser analisados e compreendidos como sendo daquele sujeito e também da conexão dele com o restante dos humanos no âmbito mais próximo, como no mais longínquo. Diante de tantos desastres e demências, se faz necessário aprendermos a buscar um caminho de melhoria de qualidade de vida, na promoção de saúde, atuando e buscando influenciar esse mesmo contexto com ações saudáveis, com atitudes geradoras de uma compreensão humana com valores solidários e humanistas capazes de trazer uma consciência crítica, com afeto e racionalidade saudáveis não apenas a um indivíduo mas ao coletivo dos humanos e dos seres de um modo geral.

O desenvolvimento deste trabalho se inicia com a constatação da necessidade de melhoria da qualidade de vida no mundo contemporâneo, traz alguns pontos de referência do Pensamento Complexo e dos princípios sobre a promoção de saúde; a descrição e análise propriamente dita do serviço desenvolvido, com exemplos de casos e finalmente as considerações feitas por este estudo.

## **2 O HUMANO NO MUNDO CONTEMPORÂNEO**

A última década do século XX e o início do segundo milênio foram demarcados pela globalização. Mas que fenômeno é este? Beck (1999, p. 44) diz que é difícil definir, mas que pode significar a experiência cotidiana da ação sem fronteiras nas dimensões da economia, informação, ecologia, técnica, conflitos transculturais e da sociedade civil.

Bauman (1998) diz que a globalização é um processo irreversível que afeta a todos mas que traz conseqüências diferenciadas e diferenciadoras para as pessoas pobres e ricas. Os ricos têm o privilégio de tomar decisões que afetam as vidas das pessoas de um modo geral e mais do que isso, têm uma mobilidade no mundo de ir e vir para onde e quando quiserem, enquanto para os pobres sobra a restrição territorial, no sentido de nascer, se desenvolver e trabalhar praticamente no mesmo local, sofrendo as conseqüências das decisões que o governo e os ricos tomam.

Henderson (2003) por outro lado, entende que existem possibilidades de reação para uma economia global que promova transformações positivas. Fala sobre desenvolvimento humano equitativo e sustentável que busquem um caminho de coesão social, solidariedade e respeito pela vida de um modo geral.

De qualquer maneira a vida dos seres humanos tem sido caracterizada por incertezas que trazem ansiedade e angústia na maioria das vezes. E para quem trabalha, especificamente, como tem sido seu cotidiano?

Sennett (1998) discute sobre quão insalubre é a flexibilidade que vivemos hoje no mundo das organizações, chegando inclusive a corroer o caráter do homem. Este autor procura demonstrar que o fato dos empregos na atualidade serem de curta duração o mundo dos negócios exige agilidade e rapidez atingindo o homem de tal forma, que o torna impaciente e imediatista. Se para desenvolver o seu caráter o indivíduo depende de suas ligações com o mundo e se desenvolve a longo prazo então, no mundo do trabalho atual não há tempo suficiente para que as relações de lealdade ou compromisso mútuo se formem. Tudo tem se transformado muito aceleradamente. Os eventos têm ocorrido em curta duração.

Tonelli (2001) por outro lado, procurou fazer uma comparação entre o que tem acontecido em termos de relações amorosas e familiares e as novas competências no trabalho. Até por volta da década de 60 o modelo patriarcal de família tinha o papel do homem como provedor e da mulher como aquela que cuidava do lar e da educação dos filhos, sendo totalmente dependente do marido. Esta era uma relação feita para durar até o fim de suas vidas. Sexualmente falando, à mulher cabia o papel de mera reprodutora e o homem era aquele que tinha necessidades de sentir prazer nas suas relações e que portanto seria compreensível a necessidade de relações extraconjugais, de curta duração. Na vida atual o relacionamento dos casais se modificou numa perspectiva de democratização onde os cônjuges buscam satisfação na própria relação construída, através de decisões discutidas e definidas por ambos e onde há o desejo de auto-realização das duas partes. Vive-se numa sociedade de risco, onde existem opções e escolhas (Guiddens, 1993) inclusive de relações afetivas (hoje a mulher também se arrisca inclusive nas relações fora de seu casamento em

busca de prazer), além das que acontecem no campo de trabalho. À mulher coube a conquista do espaço profissional e como tal, hoje ela não precisa mais depender de seu marido. Dessa maneira as relações estáveis ficam ameaçadas e muitas vezes, fragmentadas.

### **3 MUDANÇA DE PARADIGMA E FORMA DE ATUAR**

Para conseguirmos dar conta da leitura, compreensão, reflexão e atuação dos fenômenos que ocorrem nesta realidade viva, da forma como ocorrem, optou-se utilizar o paradigma do Pensamento Complexo que Edgar Morin (1990) nos propõe. É preciso considerar não só as partes de um todo, mas também tudo aquilo que liga, interfere e interage, buscando chegar ao conhecimento multidimensional. O autor em questão vem estudando a condição humana há três décadas e compreende que o homem tem duplo enraizamento, isto é, de um lado somos constituídos por matéria do cosmo físico e de outro, também somos parte de uma esfera viva, fora da natureza. A partir do momento em que a linguagem humana é desenvolvida, há a constituição da cultura que vem sendo transmitida através de processos de comunicação, de geração em geração. O cérebro humano foi se desenvolvendo mais conforme o aparecimento e a evolução da cultura (Morin, 2002). É possível perceber o elo entre a natureza e a cultura na composição de ser homem. O cérebro humano afeta o indivíduo, a sociedade e a espécie, permitindo novos desenvolvimentos de estratégia, inteligência e comportamentos de um modo geral. É com essa evolução que a mente humana elevou-se ao nível do pensamento e da consciência, conquistando a possibilidade de problematizar, inventar e criar soluções.

Para compreender a realidade de uma organização na sua complexidade é preciso compreender a organização como um ser vivo que exige respostas criativas, pois é dessa maneira que podemos lidar com os traços do incerto, do múltiplo, do confuso e do instável que constituem grande parte de seu cotidiano.

Genelot (1992) engenheiro e consultor, diz como expôs Morin, que a história do organismo vivo se confunde com a história de sua complexificação e que de igual maneira, a organização das sociedades humanas evolui na direção de mais complexidade, com mais conhecimentos e tecnologias e objetos construídos pelos homens, onde os sistemas de regulamento se multiplicam e se misturam e as culturas interagem. Então como podemos atuar num meio e com seres tão complexos assim?

Devemos analisar e compreender nossas ações como elementos de um tecido vivo do qual fazemos parte, o que significa que nossas decisões influenciarão um processo mais amplo de mundo e também por um processo do eu que cada um é. Revendo os últimos acontecimentos e o sofrimento que a maioria das pessoas têm sentido é fácil de imaginar que existe uma reação de busca de alternativas para sobrevivência ou para diminuir o grau de sofrimento. Temos tido processos de mudança nas relações internacionais, nas relações de trabalho, na organização de produção, na educação, na cultura e nas relações interpessoais amorosas e familiares. Tudo tem acontecido simultaneamente e muitas vezes, contaminados pelo espírito de competição trazendo um aumento no nível de ansiedade vivida pelos indivíduos. O homem busca um caminho de reação criando resposta para a melhoria da qualidade de vida reivindicando direitos que estão sendo conquistados com atividades desenvolvidas pela área de RH – Desenvolvimento de Recursos Humanos ou QVT – Qualidade de Vida no Trabalho, ou revisão de leis de um modo geral, ou até mesmo com o código de proteção ao consumidor.

A partir da década de 70 (Schuler, 1996) a Administração de Recursos Humanos – ARH nasce como campo teórico e prática social. Muitas técnicas foram aplicadas para

conhecer melhor o comportamento humano no trabalho (seleção e treinamento de pessoal e outras atividades). Surgem críticas a ARH na década de 90 e começam a existir iniciativas de considerar os trabalhadores como pessoas inteiras levando em conta não só o ser profissional e racional, mas também sua subjetividade e vida pessoal (Davel e Vergara, 2001). Com as novas exigências de adaptação à globalização surgem também iniciativas de QVT – Qualidade de Vida no Trabalho (Limongi-França, 2003). Essa competência foi desenvolvida por disciplinas da área de saúde, principalmente no sentido mais voltado ao físico e biológico, mas aos poucos vem evoluindo englobando o campo da Psicologia, Sociologia Antropologia e Administração. Hoje esse é um tema discutido com enfoque multidisciplinar humanista.

Limongi-França (2003) nos diz que as demandas de qualidade de vida pressupõem necessidades para a preservação pessoal e da sobrevivência da espécie. Disse que alguns desencadeadores são típicos de nossa sociedade e dividiu-os em quatro tipos: 1)vínculos e estrutura de vida pessoal (família, cuidados com a saúde, etc); 2)fatores socioeconômicos (globalização, desemprego, etc); 3)metas empresariais (competitividade, imagem corporativa, etc) e 4)pressões organizacionais (novas estruturas de poder, co-responsabilidade, etc). Para responder a esses fatores a QVT utiliza vários conhecimentos como: ergonomia, psicopatologia, questões de saúde e segurança do trabalho, comunicação tecnológica, empregabilidade e muitos outros assuntos. A autora aponta que os projetos concretos existentes até o momento, respondem muito mais à dimensão biológica (63%), depois vem a dimensão organizacional (22%), seguido pela dimensão social (10%) e por último a dimensão psicológica (5%). Alguns dos aspectos gerados pelos programas de QVT são: aumento da produtividade e da competitividade, melhoria da imagem da empresa, redução de faltas/doenças, melhoria no estilo de vida, recebimento do certificado ISO e muitos outros.

Este trabalho em particular quer trilhar pelo caminho pouco explorado e bastante complexo para contribuir com a promoção de saúde levando em consideração os princípios discutidos nas conferências internacionais sobre o assunto.

Esta proposta de construção de serviço de saúde que busca responder às necessidades das pessoas que trabalham, ou que estudam, ou participam de algum tipo de organização, diariamente, se inicia considerando:

- as pessoas que vivem em grande metrópole enfrentam o dia a dia em meio a um número muito grande de pessoas que se esbarram a todo momento nas ruas, nas filas, no trânsito, no lazer... Contudo com tantas pessoas que se trombam diariamente, muitas vezes se vêem em total solidão;
- hoje em dia existe grande dificuldade para se conseguir emprego ou trabalho, o que não permite que muitas pessoas se sintam com capacidade de serem produtivas e úteis e, mais do que isso, que tenham a possibilidade digna de sobrevivência, num mundo que depende do dinheiro para qualquer coisa que se queira ou necessite fazer;
- um local como este, onde nem mesmo a natureza consegue manter sua característica original e se danifica, prejudicando inclusive o próprio homem, quando, por exemplo, a poluição de muitos tipos e intensidade diferentes transforma o ambiente em um local quase insuportável;
- que as estruturas construídas pelos homens para uma convivência coletiva se tornam insuficientes em pouco espaço de tempo;
- que há crises sociais tais como: aumento da criminalidade e violência, falta de moradia e alimento para a população de um modo geral;

- há a presença de doenças físicas, mentais e psicossomáticas – individuais ou coletivas, que às vezes chegam ser desconhecidas;
- a falta de orientação educativa para desenvolver mais pessoas que poderiam colaborar para a busca de uma vida melhor para todos ;
- que os relacionamentos interpessoais mais íntimos estão sofrendo alterações onde as referências tradicionais dos papéis (a questão do gênero, relacionamento entre marido e mulher, pais e filhos, o “ficar” dos jovens) não têm mais uma clareza ou definição maior;
- que a tão mencionada competitividade necessária no mundo do trabalho faz com que as pessoas ajam, competindo umas contra as outras, querendo destruí-las, ao invés de se lembrarem da importância da solidariedade humana.

Contudo não nos iludimos com a possibilidade de uma proposta inédita, ou abrangente o suficiente para resolver de imediato grande parte das dificuldades acima enumeradas. Também podemos dizer que não acreditamos na possibilidade de estarmos diante de um serviço único, já que entendemos que fazemos parte de um tecido vivo, que se auto-organiza, na medida em que sofre influência das relações entre as partes e o todo.

A busca de saúde na proposta que estudamos, não vem da noção de tratamento da doença, como a priori pode parecer, já que enumeramos tantos “fatores doentes” de nossa civilização; mas antes de qualquer coisa, a busca de uma vida mais saudável. É pela promoção de saúde que queremos caminhar... Mesmo assim, sabemos que essa iniciativa só pode e deve acontecer em meio à própria doença para que possamos compreender de fato com o que estamos lidando, participando desta realidade.

Os princípios da promoção de saúde que a proposta buscou seguir têm como referência as conferências internacionais da promoção de saúde de 1986, 1988, 1991, 1997 e 2000. As discussões nessas conferências foram feitas com a intenção de buscar Saúde para Todos, onde o conceito de saúde foi compreendido como o maior recurso para o desenvolvimento social, econômico e pessoal, assim como uma importante dimensão da qualidade de vida e, sabendo-se que fatores políticos, econômicos, sociais, culturais, ambientais, comportamentais e biológicos podem favorecer a saúde. Portanto promoção de saúde foi definida como o processo de capacitação da comunidade para atuar na melhoria de sua qualidade de vida e saúde, incluindo maior participação no controle desse processo. Os indivíduos e grupos devem saber identificar seus desejos, satisfazer necessidades e modificar o meio ambiente no sentido do bem-estar geral, inclusive no sentido de melhor preservação da vida no planeta. Dessa maneira fica entendido que a promoção de saúde não é responsabilidade exclusiva do setor de saúde, mas refere-se sim a um estilo de vida em direção ao bem-estar global.

As conferências internacionais nos indicam as seguintes condições para alcançarmos a saúde: paz, habitação, educação, alimentação, renda, ecossistema estável, recursos sustentáveis, justiça social e equidade.

É importante esclarecer ainda, que a promoção de saúde demanda uma ação coordenada entre governo, setor de saúde e outros setores sociais e econômicos, organizações voluntárias e não-governamentais, autoridades locais, indústria e mídia. Incluem-se também as pessoas em todas as esferas da vida, como indivíduos, famílias e comunidades. Observou-se que as estratégias e programas na área de promoção de saúde deveriam se adaptar às necessidades, características e possibilidades locais.

Além da construção de políticas apropriadas para o alcance da promoção de saúde, faz-se necessário criar ambientes favoráveis. Considerando que nossas sociedades são complexas e interrelacionadas, a saúde não pode estar separada de outras metas e

objetivos. Compreendendo a ligação da população ao seu meio-ambiente, um dos princípios é encorajar a ajuda recíproca – cada um deve aprender a cuidar de si próprio, do outro, da comunidade e do meio-ambiente natural. É preciso ajudar para que as pessoas se preparem para suas diversas fases da existência, podendo fazer opções que conduzam a uma saúde melhor.

É importante percebermos que a promoção de saúde definida como descrevemos acima, conta com a participação de um eu, indivíduo-sujeito como Morin nos ensina pensar, onde há um ser consciente e um ser com liberdade, um eu que pensa sobre um eu que existe. Dessa maneira podemos entender a possibilidade e, ao mesmo tempo, a necessidade de cada um dos indivíduos atuarem na sua forma de sujeito que é, para ajudar a melhorar a sua própria vida e também a nossa. É preciso entender que não é mais possível as outras pessoas terem responsabilidade de cuidar de nossa saúde quando nós mesmos não nos responsabilizamos por aquilo que é nosso.

O que é saudável visto dessa forma não se refere apenas ao que não está doente no que tange ao físico e biológico, mas ao mental, ao social, ao econômico, ao político. Ao que a humanidade constrói, junto à natureza mais ampla, onde muitas vezes o homem não tem poder e controle. É preciso aprender a lidar com o inesperado e com o novo sem precisar destruir o diferente e o fraco.

Pois bem, o projeto de saúde que procuramos conhecer e analisar é para ser implementado dentro das organizações. Para efetivar suas ações conta com uma rede de recursos necessários como: educacionais, sociais, culturais, de lazer, inclusive de outros recursos de saúde e quaisquer outros que sejam necessários para dar conta do desenvolvimento sadio das pessoas que procuram ajuda na organização.

Deste modo é necessário conhecermos a importância e a maneira de atuar em rede numa estrutura de saúde.

Junqueira (2000) escreveu artigo sobre intersectorialidade, transectorialidade e redes sociais na saúde (informações apresentadas no VI Congresso Brasileiro de Saúde Coletiva), onde aborda os conceitos de sistema e rede como meio de articular diversos atores sociais para criar conhecimentos e intervir. Acredita que “A complexidade da realidade tem exigido dos diversos atores sociais a busca de conceitos que possibilitem analisar as mudanças e intervir nesta realidade”. (p. 38) e ainda acrescenta “... que a noção de rede como um emaranhado de relações das quais os indivíduos constituem os nós, significa uma transformação das idéias sobre organização social.” Se refere a “vínculos que possuem diversas naturezas, que podem ter sido construídos intencionalmente ou não e que estão em constante interação e transformação.” Diz que essa concepção permite análise das políticas sociais, que explica suas diversas dimensões tanto quanto seu desenvolvimento quanto a seus resultados.

Embora Junqueira (2000) tenha apontado que ainda hoje existem dificuldades para incorporar as implicações da utilização da noção de rede nas organizações ou mesmo na sociedade, devido ao fato de as pessoas continuarem pensando como indivíduos isolados, disse também que essa postura começou a mudar devido a uma visão do social como um conjunto de relações de redes tanto pessoais quanto organizacionais, onde as pessoas que se posicionam nessas redes é que constroem suas práticas e valores.

Entendido dessa forma o conhecimento de rede para análise da realidade social apresentamos a seguir, o SAOPSIPE como uma proposta de implantação de um serviço de promoção da saúde, na visão mais abrangente de saúde, que como se pode perceber só se realiza a contento porque busca trabalhar em rede.

#### **4 SAOPSIPE – SERVIÇO DE ATENDIMENTO E ORIENTAÇÃO PSICOPEDAGÓGICOS**

Este serviço tem este nome em função do tipo de organização em que o serviço foi implantado e também pela caracterização dos objetivos da instituição, buscando se aproximar o máximo possível da realidade desta organização.

Seu projeto inicial foi elaborado e implantado em uma das unidades, mais especificamente no Curso de Administração de Empresas e estendido para a Faculdade de uma Universidade cujas características precisam ser conhecidas para a compreensão do contexto onde este serviço se fez necessário e possível.

Contudo para não haver a identificação da instituição diremos apenas que se trata de uma organização com uma prática democrática, que existe há bastante tempo e que se preocupa em ter e manter uma visão humanista na sua formação educacional.

É importante saber que nesta instituição existe “espaço” e disponibilidade para o novo e o indefinido, para a diversificação e para compreender a complexidade de uma realidade, sem com isso abrir mão daquilo que parece difícil e sutil, ou melhor dizendo, além do racional e da lógica formal, considera-se o intuitivo e o subjetivo.

É nesse contexto que em 1998 se fez possível “brotar” um serviço para auxiliar as pessoas, acompanhando-as desde a sua rotina mais comum, até os seus momentos de maior ansiedade ou até conflitantes; serviço este voltado ao mais humilde funcionário ou ao mais graduado e titulado professor; ao estudante de nível sócio econômico mais alto até o bolsista que trabalha para sua sobrevivência...

##### Justificativas para a implantação do serviço

Quando o SAOPSIPE foi criado, as justificativas do projeto envolviam razões de diferentes tipos. Uma delas se referia a questões de adaptação dos alunos que saíam do ensino médio para um ensino de nível superior. A Universidade, como já mencionado, é uma instituição democrática e, como tal, apresenta um sistema educacional que dá liberdade aos estudantes para que decidam seus próprios passos em relação aos estudos, não tendo mecanismos muito exigentes de cobrança. Isto, muitas vezes, favorece uma situação em que aqueles que foram muito reprimidos anteriormente, sintam-se “deslumbrados” e acabem relaxando no seu empenho aos estudos. Outra questão é a de que professores de cursos de nível superior não têm a mesma didática que os do ensino fundamental, colaborando para que muitos alunos apresentem dificuldades de aprendizagem. Acrescente –se ainda o fato de que esta é a última etapa escolar antes que esses estudantes se tornem profissionais, o que exige deles o preparo para enfrentarem o mercado de trabalho. Resumindo, constatou-se que são aspectos relevantes que exigem, na formação desses estudantes, uma adaptação que propicie a possibilidade de se tornarem pessoas capazes de agir com maior autonomia, responsabilidade e maturidade.

Outra razão para a existência do Serviço era o fato de a direção da faculdade, chefia do departamento, ou coordenação de curso terem que lidar com conflitos de relacionamentos de natureza diversa: entre alunos e professores; funcionários e alunos ou professores ou quaisquer outros relacionamentos entre pessoas desta comunidade. O tamanho do Curso (mais de 3000 alunos, mais de 100 professores, um pouco mais de 30 funcionários) também já denunciava que a necessidade de orientação psicológica breve e, às vezes, de encaminhamento a outros serviços especializados, emergiria a qualquer momento.

Já naquela época havia indicações que o MEC – Ministério da Educação e Cultura - desejava que as escolas de nível superior também apresentassem algum serviço de atendimento e orientação psicológico - pedagógica.

Após cinco anos de existência, o Serviço foi estendido para toda a Faculdade, incluindo os outros cursos, a pedido do próprio Diretor. Além das justificativas já enumeradas é o próprio resultado do SAOPSIPE, que, paulatinamente, acabou demonstrando a sua importância não somente na vida de cada uma das pessoas desta comunidade, mas também no coletivo do grupo, no desenvolvimento organizacional deste estabelecimento de ensino.

### Objetivos do SAOPSIPE

#### Gerais:

- atender, orientar e/ou acompanhar alunos de um modo geral, e aqueles que buscarem diretamente o SAOPSIPE, para que sua formação profissional e acadêmica se realizem a contento, superando dificuldades que eventualmente possam interferir e atrapalhar essa formação.
- oferecer um espaço apropriado para que os professores possam trazer possíveis dificuldades no desempenho de suas funções, que venham interferir no bom desenvolvimento de seu trabalho na faculdade, ou na vida de modo geral;
- disponibilizar o SAOPSIPE, para os funcionários da Faculdade, no sentido de encaminhar da melhor forma possível, dificuldades surgidas no desempenho de sua função; seja em questões profissionais ou pessoais.

#### Específicos:

- orientar e acompanhar alunos recém chegados à Universidade, após vestibular, no início do primeiro ano letivo à nova realidade do sistema educacional;
- realizar orientação profissional com aqueles que se mostrarem indefinidos e inseguros, quanto à escolha profissional;
- acompanhar os alunos durante toda a sua formação na Faculdade, no desempenho em todas as disciplinas por eles cursadas e eventuais comportamentos que sobressaíam;
- acompanhar alunos que se mostrarem com baixo rendimento escolar, propondo alternativas para que se reforcem no que for necessário e possível, sugerindo a utilização de recursos, que, muitas vezes, a própria Universidade oferece, como por exemplo: cursos instrumentais, cursos de redação e outros;
- auxiliar na administração das dificuldades de relacionamento de um modo geral, como por exemplo entre alunos e professores;
- orientar alunos que apresentem sinais expressivos de apatia, desinteresse, desmotivação e “indisciplina”;
- atender alunos em caráter emergencial, com problemas psíquicos e encaminhá-los para serviços mais adequados,
- acompanhar e orientar os alunos de 4º e 5º anos nas necessidades específicas ao desenvolvimento de seu papel enquanto futuro próximo profissional, como por exemplo desenvolvimento e desempenho em estágio ou trabalho.

### O serviço em realização

Estrutura necessária para o desenvolvimento do serviço

O SAOPSIPE tem uma estrutura simples na medida em que conta com duas profissionais de saúde, que neste caso são psicólogas e professoras daquela Faculdade. O projeto já havia indicado que seria necessário que fossem professores “da casa”, pelo simples fato de exigir que o profissional que trabalhasse neste serviço estivesse muito bem entrosado naquele contexto, com aquelas pessoas, conhecendo profundamente a realidade, naquele ambiente.

A estrutura física depende apenas de uma sala para atendimento das pessoas ( é importante notar que a sala se encontra em local de fácil acesso, mas discreto, onde as pessoas podem procurar o serviço, praticamente sem ser notado), contendo um telefone com secretária eletrônica, um computador, armário, mesa, cadeiras e poucos recursos materiais como: papel, lápis de cor, lápis grafite, caneta, etc

No local a estrutura é simples, porém se não houver agilidade e dinamismo no trabalho com a rede multidisciplinar, então todo o trabalho do SAOPSIPE poderá ficar comprometido. O serviço conta com uma rede de profissionais e/ou recursos da comunidade interna (no caso da Universidade) e da externa, no caso da cidade de São Paulo. Consultórios, hospitais, escolas, academias de esportes , museus e escolas de artes (de música, dança, pintura e outras atividades), instituições sociais (creches, orfanatos, asilos, etc.), grupos comunitários, religiosos e assim por diante. De fato, esta não é uma rede pré-determinada, ou pré-definida com vínculos formais, fechada. Pelo contrário, o que o SAOPSIPE precisa, é, ter conhecimento dos locais, recursos e condições dos “atores sociais”(como Junqueira se referiu) para que, quando necessário, sejam indicados para as pessoas que assim o desejarem.

#### Atendimentos e orientações

O atendimento é feito em sistema de plantão, com hora marcada por telefone, ou em atendimento imediato, caso alguma profissional esteja disponível.

Desde o início a proposta foi a de ouvir as pessoas, todas que buscassem ajuda (sejam professores, funcionários e alunos, ou a própria direção ou chefias de departamentos, ou ainda coordenações dos cursos) naquilo que necessitassem, mas orientando-as para que elas mesmas cuidassem das suas soluções, indicando alternativas, possibilidades, caminhos, dando suporte pessoal para alcançá-las. O caráter das questões trabalhadas nunca foi delimitado, pois entende-se que é para ajudar o ser humano na sua existência e nas suas relações com as outras pessoas, no trabalho, no estudo, na família e assim por diante embora o espaço onde essas questões são apresentadas esteja bem delimitado. Qualquer pessoa dessa faculdade pode buscar o serviço, pelo simples fato de perceber que o que a aflige naquele dado momento influencia o seu desempenho, prejudicando-a enquanto estudante, professor, ou funcionário.

Se para o indivíduo esse atendimento pode significar um simples ouvir no momento em que a cidade de São Paulo, uma grande metrópole que facilita o isolamento das pessoas, ou o sofrimento de muitos que não possuem total infra-estrutura para uma vida saudável, por outro lado também significa a possibilidade de ajudar a organização que é esta instituição em muitas direções diferentes. É importante lembrarmos que são as pessoas que dão a vida à organização, elas são a razão de sua existência, e ao mesmo tempo, é nas relações entre as pessoas que ocorrem as trocas, a interação, a integração ou mesmo, o conflito.

O serviço não foi criado apenas para o atendimento de indivíduos mas também para o conjunto das pessoas e, como tal, tem procurado desenvolver atividades que busquem a melhoria de vida também no coletivo em suas perspectivas de desenvolvimento. Entende ainda, que, cuidando dos seres humanos dessa comunidade, será possível colaborar para

que a própria organização tenha melhora significativa, com possibilidades de expandir um potencial saudável ao grupo dos seres humanos de um modo geral.

É preciso esclarecer que o serviço não resolve as questões pelas pessoas. Apenas presta auxílio para que elas mesmas consigam responder à sua própria maneira e condições, aos seus próprios questionamentos ou ajustes para melhor viverem no mundo. Encaminha, quando assim a orientação exigir, as pessoas para algum tipo de ajuda dentro da própria Universidade sempre que possível e para outros recursos da comunidade mais ampla (da cidade de São Paulo), sempre que necessário.

Se no início do SAOPSIPE sabia-se apenas que o objetivo era atender a uma necessidade que se manifestara, hoje já existe ambição maior, buscando compreender, analisar, estudar e até propor ações que influenciem a organização e até quem sabe, a sociedade.

Considerando a experiência de 8 anos de existência e a diversidade dos tipos de casos atendidos, organizamos e categorizamos estes atendimentos para facilitar a visualização dos tipos de necessidade que as pessoas demonstraram ter nesta instituição.

Os casos descritos são reais, porém omitimos dados que facilitassem a identificação das pessoas envolvidas, salvo caso que tenha se tornado público na época do acontecimento, com veiculação na mídia.

Optamos por descrever rapidamente as categorias com alguns poucos casos-exemplos atendidos para dar melhor noção da efetivação do serviço, embora não pudessemos estender demais, em função do tamanho do texto.

## **5 CATEGORIAS DOS ATENDIMENTOS E ORIENTAÇÕES, COM DESCRIÇÃO DE ALGUNS CASOS-EXEMPLO**

### Categoria 1: Orientação profissional e de carreira

Nessa categoria encontraremos as situações em que o indivíduo, em determinado momento, pode sentir-se deslocado no que se refere à formação profissional, em relação ao contexto em que se encontra, seja porque ele mesmo não se adaptou e não tem recursos pessoais para isso ou porque o meio sofreu modificações e a pessoa não pôde acompanhar e transformar suas ações conforme as necessidades do meio.

#### Caso-exemplo:

Uma aluna que fez um semestre do curso de Administração de Empresas e embora apreciase o curso, uma dúvida a incomodava: no íntimo sempre gostara imensamente de cantar e tinha medo de estar na carreira errada. Participou então de um dos grupos de orientação profissional e paulatinamente se conscientizou da sua situação, buscou respostas para sua inquietação e conseguiu sentir-se mais segura na sua escolha. Viera do interior a São Paulo para cursar a faculdade; deixara a família e todo o conforto; sempre tocara instrumentos musicais, cantava por hobby mas sempre sonhara em ser cantora. Com o processo de orientação pôde verificar que de fato tem se saído bem na formação como futura administradora de empresas. Por ser ambiciosa e materialista, acredita que esta carreira lhe possibilite satisfazer dois aspectos fundamentais – o conforto e ganhos de muito dinheiro. Embora gostasse, nunca tinha feito algum curso específico para aprender a cantar e aqui na Capital, encontrou meios para se aperfeiçoar também neste campo. Feliz, compreendeu que o canto lhe é importante, porém, não o suficiente para tornar-se profissional, enfrentando todas as dificuldades de mercado de trabalho desta área.

### Categoria 2 : Questões de relacionamento interpessoal

Aqui encontramos os casos em que as pessoas buscam auxílio porque percebem que estão envolvidas com questões de âmbito pessoal, que contaminam sua relação com a produção. Ou porque estão com problemas envolvendo a família (doença grave, separação dos pais, conflito com irmãos, dificuldades financeiras, gravidez indesejada e assim por diante.), ou porque está apaixonado(a), ou ansioso(a) por qualquer outra razão, que envolve terceiros. Enquanto estudante, por exemplo, a pessoa pode ter falta de concentração para assistir às aulas, ou estudar, ou pesquisar, ou mesmo para ler. Enquanto profissional, é possível que não mantenha atenção no que está realizando; que se esqueça de fazer determinadas coisas, ou que trabalhe muito lentamente; se disperse e se desorganize muito; perca os prazos de seus planejamentos; fique estressada, nervosa e angustiada.

Caso-exemplo:

Um determinado aluno procurou o SAOPSIPE porque não conseguia estudar, nem concentrar-se nas aulas. Relatou que estava enfrentando problemas conjugais tendo sido abandonado pela sua esposa. Acima da traição, o que mais o torturava era pensar em não poder conviver com seu filho, não vê-lo todos os dias, não saber como estaria sendo orientado e cuidado. Desolado e deprimido só chorava.

Era evidente tratar-se de um momento de crise e que necessitava de um apoio no sentido de ter um local e alguém com quem pudesse desabafar, já que era uma pessoa bastante reservada e não queria conversar sobre isso com outros.

Após algumas conversas conseguiu retomar seu equilíbrio emocional, reorganizando sua vida, inclusive voltando a se concentrar nas aulas e no estudo.

### Categoria 3: Questões intrapsíquicas

O fato de lidarmos com uma população bastante grande e que na sua maioria é rotativa, pois são cerca de 6000 alunos que se renovam a cada ano, ciclicamente (pois turmas se formam após 4 ou 5 anos mas outras ingressam), é natural encontrar entre eles alguns casos de doenças psíquicas, ou abalos emocionais mais acentuados.

Em alguns momentos de nossas vidas podemos viver situações difíceis e de sofrimento tão intenso, que parece que não vamos agüentar. Isto pode acontecer quando perdemos um ente querido, ou quando ficamos sob pressão além do limite humano, ou quando somos violentados ou agredidos além da nossa conta, ou até quando somos tratados com total indiferença, sem nenhuma afetividade. Reagimos com muito esforço procurando superar os muitos momentos de choro, medo, insônia, depressão e assim por diante. Nos reorganizamos, recuperamos a estrutura necessária para prosseguir e com o tempo, tudo parece diferente e até distante.

Porém algumas pessoas não conseguem se reequilibrar e seu sofrimento parece levá-la a um mundo desconhecido e assustador, onde parece não haver saída. Por mais que lhe ofereçam ajuda muitas vezes parece que a própria pessoa não enxerga a intensidade exagerada de sofrimento para sua própria estrutura. Têm a impressão que ninguém saberá compreendê-la, já que está estranha até mesmo para ela mesma. É um momento onde a pessoa precisa de muito apoio, onde talvez tenha que aprender a conviver com perdas, frustrações e rever projetos de vida e assim por diante.

### Categoria 4: Relações interpessoais intrainstitucional

A demanda aqui se refere principalmente a conflitos entre as pessoas, seja entre chefia e subordinados e vice-versa (relacionamento vertical), ou seja entre colegas (relacionamento horizontal). Mas também pode tratar do entrosamento entre pessoas que precisam aprender a trabalhar em equipe, ou até simplesmente bem conviver com colegas. Há muito o que ganhar quando os conflitos não se alastram e quando as pessoas aprendem

a trabalhar saudavelmente desenvolvendo relacionamentos que tenham como base o respeito e a confiança.

Nessa categoria estaremos especificando os atendimentos referentes à vivência que as pessoas têm nos seus relacionamentos dentro do ambiente organizacional e é até possível pensarmos nos relacionamentos que ocorrem entre as pessoas dessa organização com os clientes ou fornecedores.

#### Categoria 5: inserção no mundo social

Aqui encontramos alguns atendimentos e orientações das pessoas que desejaram atuar em função de uma preocupação com a dimensão maior dos humanos, acreditando na possibilidade de contribuir com a saúde na sua visão mais ampla.

#### Categoria 6: Emergência e crise

Nessa categoria podemos encontrar casos de pessoas que em determinado momento da vida sofrem algum tipo de atentado, ou acidente, perda inesperada de algum ente querido, ou qualquer situação grave que atinja a pessoa surpreendentemente. Infelizmente o cotidiano na vida das pessoas nessa metrópole, tem levado as pessoas experimentarem situações desse tipo mais frequentemente do que esperaríamos.

Exemplo:

Determinada funcionária estava voltando para casa com seu marido quando sofreu um “seqüestro relâmpago”. Foram levados até uma favela e lá permaneceram amarrados, enquanto eram pressionados a obter dinheiro. Contudo eles não dispunham de recursos financeiros; completamente desnorteada, a funcionária só conseguia pensar em seus filhos que ainda eram pequenos e que estavam à beira de se tornarem órfãos, pois tudo lhes indicava que seriam mortos.

Depois de horas de tortura, ao perceberem que o que o casal dizia verdade, foram retirados da favela e libertados.

A funcionária não conseguia dormir e chorava o dia inteiro. Ficava trêmula, nervosa e não conseguia parar de lembrar das cenas pelas quais passou. Por mais que tentasse, ainda que tomasse calmantes, não conseguia se tranquilizar. Por este motivo buscou ajuda no SAOPSIPE, que a atendeu de pronto. Após algumas conversas imediatas, foi encaminhada para psicoterapia breve na clínica da Faculdade de Psicologia e, em pouco tempo recuperou seu equilíbrio emocional e logo voltou a agir como o de costume.

#### Categoria 7: Miscelânea

Nessa categoria encontraremos questões que se referem a especificidade da organização ou ainda, das circunstâncias especiais de momentos da vida naquela organização

Encerramos aqui a descrição de casos-exemplos, que dentre tantos outros foram escolhidos apenas para dar uma dimensão do que o SAOPSIPE tem procurado realizar.

Note-se que o principal foco do serviço é a aproximação das pessoas reais, procurando auxiliá-las no cotidiano de suas vidas da forma como cada um as realiza, dentro do contexto maior que também influencia o dia a dia de cada um.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Tendo em vista o movimento da vida no mundo contemporâneo, buscamos caracterizar a realidade, através do “olhar” do paradigma do Pensamento Complexo e, compreendendo que o homem é um ser que é influenciado e ao mesmo tempo, que

influencia a teia da vida, procuramos analisar a possibilidade da busca de um caminho mais saudável.

Acreditando nos valores e princípios de solidariedade e igualdade, nas orientações das Conferências Internacionais de Promoção da Saúde e na sinergia dos esforços das pessoas que estão reagindo aos malefícios que a própria cultura de massa acaba construindo, verificamos que é possível contribuir com um serviço em benefício dos que querem crescer e se desenvolver através de uma vida plena.

De qualquer maneira, a complexidade da vida no mundo nos leva a muitos caminhos diferentes e incertos e em quais direções prosseguir cabe ao homem decidir?

Através da análise do SAOPSIPE, sabemos que nos aproximamos da possibilidade da melhora da qualidade de vida, mas ao mesmo tempo nada disso está definido como uma realização permanente..

As incertezas são inúmeras, pois existem várias críticas que podemos fazer a essa pequena experiência dentro de uma instituição. Uma das questões que precisamos saber refletir e buscar uma saída é: até que ponto o próximo quer ser ajudado na forma em que o serviço se propõe?

Não podemos cair na ingenuidade de achar que a boa intenção vai livrar-nos dos erros e enganos. Tratamos aqui da vida de seres humanos que têm a liberdade de escolher e agir.

Ouvir o próximo ao nosso redor, acreditar na potencialidade de nossas ações é parte do medicamento necessário para tratarmos nosso “ser” contra essa doença.

Sermos solidários já é o início da compreensão necessária para a mudança de paradigma. O SAOPSIPE é pequeno nesse tecido humano, mas começa a ouvir os sujeitos em suas aflições e em suas condições próprias para buscar respostas saudáveis, mesmo que em momentos de cenas pouco iluminadas ou com muito ruído. É claro que este serviço é limitado e muitas vezes não consegue se fazer entender. É imaturo e inexperiente para ser um oponente a esses malefícios sociais. Trabalha quieto com cada subjetividade exposta (inclusive do grupo de pessoas) e é aí que existe a sutileza e delicadeza da necessidade de saber ouvir e compreender o que está sendo dito no seu íntimo e não nas palavras verbalizadas. Cada um na sua limitação do pensar, age e reage diante do fazer humano.

Embora a falta de trabalho num mundo condicionado às alternativas tradicionais esteja deixando as pessoas desesperadas, pois permanecem sem instrumentos para realizar-se e realizar este mundo que se encontra inóspito, existem também outras pessoas que enxergam este mesmo mundo de maneira mais otimista.

Não se pode dizer que a implantação desse serviço na instituição tenha sido feita com total sucesso e tranqüilidade, pelo contrário, ainda hoje existe algum tipo de resistência sob a crítica de que o serviço veio para “psicologizar” a organização, e que estaria duplicando serviços como: atendimentos feitos na clínica da Faculdade de Psicologia e/ou atividades desenvolvidas pela área de Recursos Humanos. A divulgação da existência do Serviço é precária e muitas pessoas não o utilizam por total desconhecimento. Compreende-se que a natureza desse serviço é nova e estranha à instituição e que nasceu espontaneamente das necessidades percebidas na sua população e que, portanto, não tem uma configuração bem estabelecida, causando um pouco de receio por parte de alguns. Contudo fica claro àquele que desenvolve o serviço que não há duplicidade entre as atividades realizadas pelo serviço e qualquer outra oferecida pela Universidade. Não se faz psicoterapia neste local, pelo contrário, quando se percebe a necessidade desse tipo de atendimento, as pessoas são encaminhadas para a clínica psicológica da Faculdade de Psicologia, ou outros locais especializados e preparados para essa finalidade. Também não há porque pensarmos que estão sendo realizadas atividades da área de RH porque essa área cuida de outras situações

(seleção, treinamento, planejamento de carreira, administração de benefícios...) para toda a Universidade e não tem o alcance necessário para o atendimento que o SAOPSIPE realiza de maneira tão próxima ao dia a dia das pessoas. Outra vez, ao contrário de duplicar algum serviço, ele complementa os já existentes e conhecidos, numa perspectiva diferente.

Finalmente, se no início do SAOPSIPE sabia-se apenas que o objetivo era atender a uma necessidade que se manifestara, hoje, considerando-se os resultados obtidos através das experiências descritas, comentadas e /ou analisadas ao longo deste trabalho, e principalmente, acreditando cada vez mais na possibilidade de contribuir para a concretização de uma vida mais saudável (compreendida como a totalidade do ser) já existe ambição maior, buscando compreender, analisar, estudar e, inclusive a ousadia de propor ações que influenciem a organização e até quem sabe, a própria sociedade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAUMAN, Zygmunt. *Globalização: as conseqüências humanas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.

BECK, Ulrich. *O que é globalização? : equívocos do globalismo – Respostas à globalização*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: *Gestão com pessoas*. São Paulo: Atlas, 2001.

GENELOT, Dominique. *Manager dans la complexité*. Paris: Insep Editions, 1992.

GIDDENS, Anthony. *Transformação da intimidade*. São Paulo : UNESP, 1992.

HENDERSON, Hazel. *Além da globalização – modelando uma economia global sustentável*. São Paulo : Cultrix, 2003.

HOBBSAWM, Eric. *Era dos extremos*. São Paulo: Schwarcz, 2002. 2. ed.

JUNQUEIRA, Luciano A. Prates. *Intersetorialidade, Transetorialidade e Redes Sociais na Saúde*. Revista de Administração Pública. RAP. Rio de Janeiro/34(6), nov/dez, 2000.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. São Paulo: Atlas, 2003.

MORIN, Edgar. *O método: 5. a humanidade da humanidade*. Porto Alegre: Meridional, 2002.

\_\_\_\_\_ *Introdução ao Pensamento Complexo*. Instituto Piaget, 1990 (Paris).

SCHULER, r. S. Human resource management. In: WARNER, m. (Ed.). *International encyclopedia of business and management*. Londres: Routledge, 1996, p. 3100-3116, v.4.

SENNETT, Richard. *A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2002. 6 ed.

TONELLI, Maria José. A questão das relações amorosas e familiares. In DAVEL, Eduardo e VERGARA, Sylvia C. *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001.

SITES CONSULTADOS, especialmente sobre as conferências de promoção de saúde:

<http://www.opas.org.br/promocao/uploadArq/Adelaide.pdf>

<http://www.opas.org.br/promocao/uploadArq/Sundsvall.pdf>

<http://www.who.int/hpr/NPH/docs/jakarta-conference-report.pdf>