

pensamentos e práticas dos idosos, juntando, assim, às dimensões da pessoa (biográfica), do contexto (organização do trabalho) e da profissão (identitária) uma quarta dimensão: o utilizador de cuidados. Este é o aspecto inovador deste trabalho científico, sobre o qual pouca investigação tem sido produzida. A pesquisadora, enfermeira e docente, faz parte de uma geração de profissionais que, na sua dupla condição, produzem trabalho de pesquisa motivado pelos programas de qualificação e progressão na carreira docente. De facto, os resultados de investigação realizada têm a dupla potencialidade de poderem ser reinvestidos tanto ao nível das práticas profissionais e políticas de saúde, como da formação. Neste livro, estas potencialidades são enfatizadas num conjunto de recomendações finais que salientam a necessidade de convivência e solidariedade entre as gerações e educar os cidadãos para estratégias de revalorização social dos idosos através de um compromisso social com os mais novos. A autora faz, por outro lado, uma análise crítica da sua profissão, referindo que o conhecimento escolar se distancia do universo profissional e, assim, 'urge que seja repensada a sua interligação aos contextos de trabalho como fonte real de um conhecimento que OS LIVROS NÃO TRAZEM, OS PROFESSORES NÃO DIZEM E OS ENFERMEIROS NÃO INVESTIGAM' (p.228; letra maiúscula no original).

O paralelo com as outras profissões que, face ao contexto tenham que manter a sua dupla função de profissionais e docentes, é marcante e, na leitura deste livro, revêem-se outras profissões além da enfermagem, em particular, o serviço social e as ciências da saúde como radiologia, cardiopneumologia, análises clínicas e saúde pública, fisioterapia, farmácia, etc. Na verdade, a autora defende que o conhecimento prático também deve ser visto como produção, uma vez que resulta de processos de reflexão, deliberação, ética e legitimidade. Assim, o perigo do conhecimento prático ser interpretado numa perspectiva praticista com implicações pedagógicas sérias é ultrapassado, se o inserirmos numa perspectiva de investigação/acção, recusando noções de que a racionalização da acção depende apenas do conhecimento técnico e sua aplicação prescritiva. Esta proposta de reflexão na acção tinha sido já considerada uma modalidade idónea nos estu-

dos para a formação de professores como profissionais reflexivos (Clark e Peterson 1986; Zeichner 1993; Nóvoa 1993; Pérez Gomez 1988). Este trabalho, mais do que uma perspectiva geriátrica do cuidar, traz novamente a necessidade de uma reconceptualização da formação que vale a pena inscrever na profissão de enfermagem e em qualquer outra profissão que se insira numa vertente humana da relação. É, sem dúvida, um trabalho que transcende os limites da enfermagem. Os paradigmas, o rigor e a clareza da linguagem torna-o acessível a um público largo que compreende decisores, investigadores, estudantes, e profissionais das áreas da saúde e da docência.

**Margarida Pocinho**

*Instituto Superior Miguel Torga*

**Eric Albert e Jean- Luc Emery. 2002. O Gestor é um Psi (Psicólogo, Psiquiatra, Psicanalista). Tradução de Manuela Manta. Título original: Le Manager est un Psy. Paris. Éditions d'Organisation. 1998. Lisboa: Bertrand Editora. 225 pp. ISBN 972-25-1219-6.**

O projecto deste livro é o resultado da actividade de Eric Albert e Jean- Luc Emery, médicos psiquiatras, especialistas em ansiedade e consultores de empresas do Institut Français de L'Anxiété et du Stress que, simultaneamente, exercem clínica e intervêm em empresas sobre comportamentos de gestão. As experiências profissionais dos autores têm permitido acompanhar não só a actividade de gestores em várias empresas, como também as suas interrogações sobre a forma mais adequada de actuar com os diferentes interlocutores.

Sendo um dado adquirido que, nos últimos anos, as exigências das empresas têm aumentado para com os gestores – cujas expectativas passaram das suas competências técnicas em gerir equipas para se orientar no sentido dos traços de personalidade – os autores vêem nesta revolução que os gestores utilizam directamente o que os psis poderiam transmitir-lhe da sua experiência e que a actividade de ambos está muito próxima, mesmo quando a sua utilização é diferente. Assim, nesta nova prática que as empresas vivem, a compreensão e a boa gestão da relação humana constituem um dos critérios es-

senciais da sua competitividade; por isso, não basta saber fazer, é necessário ser. Deste modo, o gestor moderno já não é tanto aquele que possui conhecimentos técnicos, mas aquele que sabe conduzir os outros ao objectivo central de um desempenho de funções com qualidade que façam avançar a empresa. No novo mundo empresarial e seus quadros, tornou-se fundamental para um gestor saber gerir medos, emoções, relações, empatias, conflitos e aprendizagens. Somente com estas competências é que adquirirá capacidade para orientar os seus colaboradores, lá onde a autoridade não tem poder, avalia-os, recruta-os, remunera-os, motiva-os, mas, essencialmente, ajuda-os a trabalhar uns com os outros.

A função principal é permitir a um indivíduo e à sua hierarquia saber como é visto pelo meio profissional que o rodeia, isto é, o indivíduo deixa de ser avaliado pelo seu desempenho e passa a sê-lo pelas percepções produzidas pelo comportamento dos gestores. Por isso, os autores defendem que se as empresas estão atentas aos comportamentos dos empregados é porque elas, também, são submetidas a novas regras do jogo que fazem destes comportamentos um dos factores da sua competitividade.

A primeira das regras inovadoras é a relação produto/serviço ou, mais concretamente, a parte preponderante do serviço sobre o produto. O que se verifica é que cada vez mais para o sucesso do produto no mercado o laço duradouro passa pelo serviço prestado, uma vez que, por detrás do serviço, existem pessoas que devem ser capazes de criar relações e, portanto, controlar comportamentos. A outra regra diz respeito à necessidade de se considerar a mudança que ocorre como um estado permanente que irá permitir ajustamentos não só às evoluções do mercado, da concorrência, mas também à adaptação constante dos comportamentos dos empregados face ao surgimento repentino de uma situação que exige uma nova postura. É a capacidade destas pessoas em enfrentarem desafios que faz a diferença entre as empresas. Neste sentido, Eric Albert e Jean-Luc Emery apresentam a cultura do psi como um complemento indispensável que, ao desenvolver qualidades humanas, não se quer substituir à cultura do engenheiro que domina a técnica. Finalmente, a outra regra que ajuda na modificação das empresas é a necessidade de se constatar que, apesar de serem mui-

to diferentes, o mundo dos psis e o das empresas influenciam-se mutuamente.

Esta obra, que proponho como contributo actual e pertinente, está dividida em quatro partes constituídas por vários capítulos. A Parte I apresenta o olhar do psi na empresa. A Parte II refere as competências do gestor. Na Parte III, o gestor é analisado como motor de mudança e, finalmente, na última divisão, é apresentado o gestor-psi na prática.

Albert e Emery abordam, na primeira parte do livro, as tensões externas que vão aumentando com o tempo e suas repercussões na empresa a nível interno, a motivação, as obrigações para com a empresa, a gestão da empregabilidade e o tempo de trabalho como questão de poder. A ideia é que as tensões empresário/cliente se reflectem na empresa e nos funcionários. Se a função da empresa é, do ponto de vista dos gestores, produzir lucros, os empregados, por seu lado, consideram que a empresa tem como função principal fornecer emprego. É esta dualidade que cria tensões tanto mais fortes quanto os empregados não partilhem a visão do empresário. Do outro lado da relação, situa-se o cliente, cada vez mais exigente e que sabe jogar com a concorrência. Nesta contradição, o empregado deve fazer valer os seus recursos pessoais, ter uma boa capacidade de escuta, bom controlo emocional e uma forte convicção para enfrentar a dupla obrigação de satisfazer o cliente sem prejudicar a empresa. Neste jogo, é esperado, frequentemente de forma implícita, que o empregado se identifique com as obrigações da empresa, preocupando-se com o sucesso dos negócios, a atenção com os clientes e que incentive o apoio dos seus colaboradores. Assim, para além do salário e como contrapartida do seu envolvimento, recebe o que se designa empregabilidade, que permite segurança no emprego, progressão hierárquica e ascensão na escada do poder.

Na segunda parte da obra, fala-se sobre as competências do gestor, do ponto de vista humano, nomeadamente, capacidade para otimizar o trabalho em equipa, articular ligações entre pessoas, constituir o recurso em caso de dificuldade, fazer escolhas e assumir decisões, resistir a pressões sobre a empresa, transmitir confiança mesmo quando sabe que está a correr riscos. O gestor está na empresa para resolver problemas, por isso, deve desenvolver capacidades de psi para ser o catalisador de energias, compreender os seus colaboradores e criar condi-

ções para o melhor rendimento do trabalho colaborativo, mesmo em situações de conflito, emoção ou tensão.

Na terceira parte do livro, são apresentadas questões relacionadas com a aprendizagem organizacional e mudança, isto é, aprendizagem de novos comportamentos e aquisição de conhecimentos e, conseqüentemente, as resistências às inovações, as emoções e o seu reflexo no comportamento individual e grupal. O que se verifica, actualmente, é que as organizações estão num estado permanente de mudança e adaptação que é exigido pelo cliente, concorrência, pelos próprios serviços e por pressões das direcções. É necessário, assim, desenvolver uma capacidade contínua de adaptação e mudança que é, em qualquer caso, uma questão de aprendizagem. Para desenvolver o processo de aprendizagem organizacional, a instituição deve ser capaz de mudar os seus conhecimentos e princípios a fim de gerar novas competências de acção e produzir as mudanças que se impõem. Esta situação origina bloqueios e resistências, mas também emoções e comportamentos que devem ser enquadrados e compreendidos no seu contexto e de acordo com as representações particulares do indivíduo. Neste contexto, o gestor deve não só apoderar-se do ‘olhar psi’ como também utilizar o ‘saber psi’ para que possa observar a sua equipa, reforçar o controlo emocional e, deste modo, profissionalizar a dinâmica de mudança.

Nos capítulos finais, os autores tratam de aspectos práticos que colocam em interacção as vertentes do gestor e a do psi. O recrutamento adquire um papel crucial para a futura contratação de novos profissionais, dado que é através dele que se selecciona a pessoa com o perfil mais adequado para a realização de uma determinada função. Aspectos como a observação do controlo emocional, comunicação não verbal, apreciação da imagem de si, assertividade, equilíbrio da vida, qualidades relacionais, o modo como percebe os acontecimentos, capacidade de exprimir emoções e a representação do próprio futuro são dimensões essenciais ao modo de funcionamento de um gestor. Particular destaque é conferido ao trabalho em equipa, a fim de que os desempenhos individuais se articulem com os grupais. Deste modo, o indivíduo influencia os resultados da equipa com a sua contribuição e tem a possibilidade de partilhar perspectivas, exprimir percepções acerca da actividade que estão a exercer ou que se propõem planear.

Um dos maiores problemas das empresas – e que se acentua no decurso dos anos, segundo os autores – é a obtenção de colaboradores que se adaptem rapidamente e com motivação às mudanças. A psicologia do envolvimento mostra que, quanto mais um sujeito está envolvido numa acção, mais tendência tem para preservar a acção. Desta forma, se o gestor optou por se empenhar num projecto vai espontaneamente envolver-se nele para o preservar, o que, por outro lado, pode provocar resistência à mudança. No entanto, a questão importante é que os gestores desenvolvam motivação e capacidade de mudança e adaptação. A qualificação dos colaboradores é uma das responsabilidades dos gestores que vai ganhando cada vez maior relevância. Neste campo, porém, a atenção pelos aspectos emocionais e da vida psíquica é fundamental na estratégia de tornar adaptáveis o trabalho e as pessoas. A questão do registo psi, nesta discussão, não é transformar os gestores em clínicos, mas uma nova capacidade prática para incorporar referenciais teóricas da psicologia, porque, afinal, o campo de acção dos gestores nas empresas são, em última instância, as pessoas e suas relações.

Na verdade, o leitor encontrará nesta obra, numa linguagem acessível, uma discussão persuasiva acerca de como a integração da dimensão psicológica se tornou fundamental na formação dos quadros das empresas, em todos os níveis da hierarquia do trabalho e da organização. Por tudo isto, penso que esta leitura é um bom ponto de partida para aqueles que procuram uma reflexão acerca da sua actividade profissional e também um texto estimulante, em termos críticos, para os que pesquisam nesta área.

**Sara Lopes Borges**  
*Instituto Superior Miguel Torga*

**Maria do Rosário Dias e Estrella Durá (coords.). 2002. Territórios da Psicologia Oncológica. Lisboa: Climepsi Editores. 651 pp. ISBN: 972-796-018-9.**

Esta antologia constituída por 25 contributos de autores portugueses e espanhóis apresenta uma abordagem multidimensional sobre os territórios da psicologia oncológica. O inte-