
A questão das drogas nas empresas brasileiras

— estudo exploratório das práticas organizacionais

Sylvia Constant Vergara
João Renato de Souza Coelho Benazzi

O problema das drogas permeia todo o tecido social. Logo, não há como negar que ele também esteja presente e se manifeste dentro das empresas.

Recebido em maio/1999
2ª versão em setembro/1999

Vários estudos feitos nos Estados Unidos e na Europa atestam a atual relevância do tema, bem como a sua gravidade. Kaestner (1994) informa que em pesquisa realizada em 1991, com norte-americanos de 18 a 34 anos, aproximadamente 60% dos respondentes alegaram ter feito uso ilegal de drogas em algum período de suas vidas, sendo que em torno de 23% as haviam usado no ano anterior. Quanto ao uso de drogas entre os empregados de uma empresa, Pace (1989) afirma que pelo menos um quarto dos empregados de determinado conjunto são afetados por dependência química.

No que diz respeito aos custos para as empresas, decorrentes do consumo de drogas, estima-se que, apenas nos Estados Unidos, de US\$ 100 bilhões a US\$ 102 bilhões são anualmente perdidos por causa de queda na produtividade, incidentes diversos e *turnover* de funcionários (Cline, 1987; Kedjidjian, 1995; Stevenson & Williamson, 1995). Segundo Wrich (1988), esses valores podem alcançar US\$ 140 bilhões por ano. Assim, com o objetivo de detectar o consumo de drogas entre seus funcionários, 81% das empresas norte-americanas e cerca de 10% das inglesas realizam testagens laboratoriais freqüentes (Campbell, 1997). Na Europa, avalia-se que em torno de 70% dos usuários de drogas possuam ocupação profissional (Donkin, 1998).

Um panorama da realidade brasileira, no que concerne ao tema, esbarra na não disponibilidade de dados sobre os impactos financeiros e de produtividade do consumo de drogas no contexto do trabalho. Tampouco estão disponíveis dados sobre a freqüência e a penetração do consumo de drogas, seja na população como um todo, seja entre categorias profissionais, seja entre funcionários em geral.

Como é na empresa que se passa a maior parte do tempo, a questão do consumo de drogas no trabalho reveste-se de importância social significativa, além dos notórios efeitos econômicos e de produtividade e qualidade no trabalho. Vale a pena, portanto, analisá-la.

Escolheu-se o ponto de vista das empresas para abordar o tema e levantou-se a seguinte questão: como as empresas se posicionam diante

Sylvia Constant Vergara, Mestre em Administração e Doutora em Educação, é Professora da Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas.
E-mail: vergara@fgv.br

João Renato de Souza Coelho Benazzi, Biólogo, Administrador e Pós-Graduado em finanças e análise de sistemas, é Mestrando em Administração de Empresas no Instituto de Administração e Gerência da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro e Professor e Coordenador do curso de graduação em Administração de Empresas da Universidade Castelo Branco.
E-mail: jbenazzi@zipmail.com.br

da questão da dependência química entre seus funcionários? Para responder à pergunta, tomou-se como amostra empresas situadas no Rio de Janeiro. Aleatoriamente, escolheu-se 32 empresas, 24 privadas e 8 públicas. O resultado da pesquisa está consolidado neste artigo, composto por cinco tópicos, além desta introdução. No primeiro são levantadas as razões possíveis para o uso da droga, bem como o perfil do dependente químico capaz de inserir-se harmoniosamente no contexto do trabalho. No seguinte são abordadas características do ambiente social e do trabalho que podem interagir com o consumo de drogas. No terceiro tópico é privilegiada a relação indivíduo-ambiente organizacional com respeito ao tema. Na seqüência são apresentados e discutidos os dados da pesquisa de campo realizada. No último tópico são apresentadas as conclusões a que o estudo permitiu chegar.

O INDIVÍDUO E AS DROGAS

O questionamento inicial diz respeito às razões pelas quais uma pessoa faz uso de drogas. No entanto, tal questionamento, dentro dos limites e objetivos da pesquisa realizada, não é de caráter generalista; mais especificamente, busca levantar as razões e características específicas para esse tipo de comportamento individual, dentro do contexto do trabalho. Quem é, ou melhor, qual é o perfil do dependente químico inserido na dinâmica de uma empresa? Visto que ser um dependente químico carrega em si mesmo uma significação social via de regra discriminatória e negativa, como, não raro, ele consegue manter-se relativamente incógnito ou camuflado na empresa?

Dejours (1993:152) informa acerca das características genéricas de personalidade do indivíduo inserido no contexto do trabalho: "... as pressões normativas da vida do trabalho são suficientemente seletivas para eliminar da empresa os sujeitos que sofrem de sintomas mentais ou distúrbios do comportamento, mesmo que sejam leves. De maneira que, na empresa, a maioria dos trabalhadores está no limite da normalidade".

Assim, parece razoável assumir-se que indivíduos com características comportamentais desviantes serão desligados dos quadros da empresa. O que equivale a dizer que se está supondo que o conjunto de trabalhadores de uma dada empresa deve estar, via de regra, incluído dentre os de comportamento considerado normal em seu contexto sociocultural, pelo menos no que diz respeito ao comportamento público.

No entanto, sabe-se também que a questão das drogas atinge e está presente em diversos estratos sociais. Não há motivo para imaginar, ao menos *a priori*, que as pessoas que trabalham estejam imunes ao problema. Considera-se valer a pena focalizar a existência de trabalhado-

res com comportamento aparentemente normal, mas que fazem uso de drogas. Assim, buscou-se verificar, na literatura, se dentre os diferentes tipos de dependentes químicos haveria algum que se encaixasse em um perfil que pudesse ser considerado de comportamento social conforme aos padrões de normalidade.

Ausubel (1963) elaborou um esquema de classificação para usuários de drogas baseado em predisposições de personalidade. Propõe três categorias:

- dependência primária, subdividida em personalidade inadequada e em estados de ansiedade e depressão reativos;
- dependência sintomática;
- dependência reativa.

As classificações dependência sintomática e dependência reativa, caracterizadas, respectivamente, por psicopatas anti-sociais agressivos e por fenômeno essencialmente da adolescência, não trazem informação relevante à caracterização do dependente químico na empresa, especificamente por expressarem comportamentos facilmente identificáveis como desviantes. A mesma consideração é aplicada à classificação dependência primária por personalidade inadequada, na qual o perfil do dependente é marcado pela inadaptação às questões do mundo adulto, principalmente a resistência a assumir responsabilidades, a imaturidade, a falta de perseverança e a negligência com questões de *status* e prestígio. Indivíduos incluídos em qualquer uma dessas três classificações seriam facilmente detectados como fora da normalidade no contexto da vida normativa das empresas, de sorte que parece improvável encontrar-se pessoas com tais características trabalhando em organizações, sejam essas pessoas dependentes químicos ou não.

Por outro lado, dependentes classificados como de dependência primária por estados de ansiedade e depressão reativos, embora de ocorrência em menor escala do que os demais no total de casos na sociedade, têm um perfil que se adapta bastante bem ao trabalhador que se encontra no limite — porém ainda dentro — da normalidade psíquica. Ausubel (1963:48) relata que esse grupo "tende a possuir educação formal, ocupação profissional ou semi-profissional, vida conjugal ajustada e adaptação econômica aceitável, apesar da dependência".

A estrutura de personalidade das pessoas desse grupo é marcada por aspirações de sucesso extremamente altas, combinadas com elevada persistência e tenacidade. Ausubel (1963) supõe que esse alto nível de ambição serviria para, ao menos em parte, compensar a baixa auto-estima. A auto-estima fragilizada, fazendo se sentirem inadequadas para lidar com seu ambiente, levaria essas pessoas a hiper-reagir a situações que significassem um desafio suplementar à auto-estima, com medo, sentimentos de inadequação e depressão e ruptura de comportamentos adaptativos.

Adicionalmente a esse processo psíquico, a auto-estima é de fato continuamente desafiada pela improbabilidade de atingir-se os objetivos irrealistas a que essas pessoas se impõem.

Em pessoas com dependência primária por estados de ansiedade e depressão reativos, a droga possui valor adaptativo, atendendo à necessidade de atenuar os efeitos desagradáveis da angústia e do *stress*, fazendo o ambiente parecer menos ameaçador. A droga é valorizada pelo efeito sedante da ansiedade e pela capacidade de atenuar a visão extremamente severa e crítica que esses deprimidos têm de si próprios. Eles usam a droga como ato de defesa (reação) a ações ambientais que exercem efeito desestabilizador sobre sua estrutura psíquica. Devido às suas características de personalidade, tais fatores lhes são ameaça destrutiva. Por não estarem interessadas nas sensações de prazer que as drogas geram, as pessoas desse grupo tendem a se limitar a dosagens baixas e constantes. Como a droga serve para reforçar tendências básicas de personalidade e processos reativos de defesa, os comportamentos socialmente produtivos e as atividades interpessoais quase não sofrem alterações.

Ausubel (1963) informa, ainda, que esse é um tipo relativamente pouco freqüente de dependente químico, constituindo aproximadamente 6% dos pacientes em amostra que o autor classificou de representativa da população de dependentes químicos.

É importante ressaltar que o dependente químico definido como de dependência primária por estados de ansiedade e depressão reativos é relativamente pouco freqüente dentro da população total de dependentes químicos. Na verdade, suas características de comportamento e de atitudes diferem radicalmente das dos tipos mais freqüentes. Acrescente-se a tais circunstâncias o fato de que o modelo que o senso comum tem, por ser o do típico dependente químico — violento, desajustado, anti-social —, é um perfil que não se encaixa com o dos trabalhadores das empresas.

Segundo Ausubel (1963), em instituições voltadas para tratamento, os dependentes químicos desse tipo são impopulares com os outros pacientes também dependentes, muito possivelmente por não haver mútua identificação. Sua natureza, seus problemas internos, prioridades e comportamento social são peculiares, assim como as razões que os levam à drogadição. Eles tampouco se percebem como alguém à margem, desviante, do contexto social e de trabalho em que vivem. Seu esforço é o de não só permanecer inseridos em tal contexto, mas também serem nele vitoriosos. Também são extremamente sensíveis à perda de *status* que a condição de dependente químico lhes traria, o que não é característico dos tipos restantes de dependentes químicos. Como não possuem as características do típico dependente químico, passam absoluta-

mente despercebidos. Num ambiente em que as atenções se voltam para os de comportamento desviante, o que definitivamente não é o seu caso, eles mantêm-se em perfeita camuflagem, já que não são, em princípio, desajustados ao ambiente de trabalho. Assim, permanecem não à margem, mas na margem. Permanecem inseridos no contexto da normalidade, mas apenas marginalmente, no limite e de forma instável.

Ausubel (1963:48) menciona que esse tipo de dependente químico é raro, também porque o valor do uso de drogas para a estrutura de personalidade subjacente a estados de ansiedade crônicos e depressões recorrentes é menos específico, completo e eficiente. Adicionalmente, a racionalização, a projeção e a compulsividade, dentre outras técnicas de ajustamento de valor comparável, estão disponíveis, o que resulta em uma diminuição do número de ansiosos e deprimidos que lançam mão do uso de drogas.

As características aqui descritas compõem um perfil que pode estar harmoniosamente inserido em ambiente de trabalho, mesmo no que há alto nível de exigência de desempenho.

O CONTEXTO DO TRABALHO E AS DROGAS

Viu-se que, em estados de ansiedade e depressão reativos (Ausubel, 1963), as pessoas se utilizam das drogas por seu efeito sedante, contribuindo para a estabilidade psíquica transitória do dependente. Mas que ações desestabilizadoras são essas no contexto do trabalho? Como se processa esse fenômeno nas empresas e como os indivíduos são por ele impactados?

A respeito da relação entre o indivíduo e o trabalho, Dejours (1993) afirma, dentro de uma perspectiva psicanalítica da questão, o papel do sofrimento como inerente à existência humana e estabelece dois modelos de reação individual diante do sofrimento psíquico e do trabalho: o sofrimento produtivo e o sofrimento patológico. O sofrimento patológico tende a ocorrer, por exemplo, em organizações em que há alto grau de formalização e normatização do trabalho. Como nessas empresas se reduz o espaço para criar, entre a organização prescrita e a organização real gera-se um conflito psicológico para os membros da empresa que, freqüentemente, se vêem em situações entendidas como de fraude ou burla à organização prescrita para fazer a organização real operar convenientemente.

Assim, se por um lado há indivíduos com características de personalidade propensas ao uso de drogas e que podem inserir-se quase despercebidamente no contexto do trabalho, por outro existem também características da organização que propiciam maior ou menor grau de sofrimento psíquico patológico ao indivíduo. Nas organizações em que esse sofrimento é intenso ou constante, pelo ele-

vado grau de solicitação a que as estruturas psíquicas de defesa à angústia e ao sofrimento são submetidas, pode haver tendência a maior incidência de casos de uso de drogas.

Kalina & Kovadloff (1983:22) informam sobre a atitude do dependente químico ante as pressões externas: “Entre os muitos caminhos que levam à aquisição de uma identidade drogadicativa, estão o de renúncia à esperança de modificar o meio social que oprime, através de sua incompreensão e intolerância, nossas necessidades afetivas mais profundas”. Mais adiante os autores esclarecem o processo de reação (também de significado defensivo) do dependente químico às solicitações violentadoras do meio social: “Dissociando a interioridade da exterioridade, o subjetivo do objetivo, o adicto privilegia o imobilismo histórico, a idéia de que só é possível transformar a percepção da realidade e nunca a própria realidade”.

Dito de outra forma, o dependente químico faz uso da droga para anestesiar as ligações que mantém com o mundo, no intuito de diminuir a intensidade das reações dolorosas que internamente lhe sobrevivem. A noção de impotência diante da realidade e a conseqüente autodesvalorização também se ligam a esse quadro. Parece importante, inclusive, enfatizar o caráter reativo do qual o consumo de drogas pode revestir-se no ambiente de pressão e normatização do trabalho. As pessoas com características de personalidade de menor resistência à angústia e menor capacidade de adaptação ao sofrimento podem reagir a esses desafios à sua estrutura psíquica por meio da anestesia de suas reações interiores. Em outras palavras, como se percebem incapazes tanto de lidar com as causas reais de seus problemas (as características das empresas) quanto de suportar os efeitos excessivamente dolorosos em sua psique, os dependentes químicos caracterizados por estados de ansiedade e depressão reativos (Ausubel, 1963) optam, de um lado, submeter-se ao **mundo real** e, de outro, proteger-se do sofrimento pelo uso de drogas.

Adicionalmente, as vivências que os trabalhadores experimentam em seus cotidianos nas empresas terminam por estender suas influências, notadamente por afetarem aspectos de comportamento dos indivíduos, para além dos limites do trabalho em si. A família, as crianças, a vida social na comunidade, enfim, a sociedade, recebem as ondas derivadas das vivências dos sujeitos no trabalho, perspectiva que amplia o alcance e a responsabilidade social das influências que a empresa e o trabalho exercem sobre seus membros.

A ORGANIZAÇÃO E O DEPENDENTE QUÍMICO

A perspectiva que se coloca, então, é a de abordar aspectos do meio social — dentro da empresa em especial — que podem levar a tais situações.

Dentre os estudos relativos aos efeitos das pressões a que as pessoas são submetidas nas empresas por força da organização e do processo do trabalho, salientam-se contribuições sobre o *stress*. Aubert (1993:165) traça uma distinção relevante entre os termos *stress* profissional e *neurose* profissional: “Designamos por *stress* profissional [grifo da autora] o processo de perturbação engendrado no indivíduo pela mobilização excessiva de sua energia de adaptação para o enfrentamento das solicitações de seu meio ambiente profissional, solicitações estas que ultrapassam as capacidades atuais, físicas ou psíquicas, deste indivíduo. Reservamos o termo *neurose* [grifo da autora] profissional a um estado de desorganização persistente da personalidade, com conseqüente instalação de uma patologia, vinculada a uma situação profissional ou organizacional determinada. Neste sentido, a *neurose* profissional é uma das conseqüências possíveis do *stress* profissional”.

Assim, o *stress* pode ser entendido como uma situação transitória que é superada pelo fim ou pela diminuição de suas fontes ou, então, pela adaptação da pessoa às pressões. No entanto, se as solicitações se mantêm ou se intensificam, ultrapassando a capacidade de adaptação do indivíduo, uma situação patológica pode instalar-se. O processo em si é bastante penoso, com risco expressivo de dar seqüência a outras alterações, dentre as quais o uso de drogas.

Aubert (1993) propõe três tipos específicos de *neuroses* ligadas ao trabalho:

- **neurose profissional traumática** — em que a patologia se desenvolve a partir de evento de agressão física ou psíquica que, por seu caráter excepcionalmente violento ou intenso, inicia um processo psíquico desestabilizador no indivíduo;
- **psiconeurose profissional** — na qual características do trabalho agem como elemento desencadeador de uma estrutura neurótica preexistente no indivíduo;
- **neurose de excelência ou doença da idealização** — um tipo de psiconeurose profissional que é marcado pela condução dos indivíduos a desenvolver e buscar uma imagem de si mesmos em conformidade com os padrões exteriores de excelência e sucesso crescentes, por vezes em detrimento da própria personalidade. O problema sobrevém quando o indivíduo não consegue mais seguir o ritmo imposto pela empresa, porque o trabalho já não fornece mais a recompensa esperada; o trabalho não mais permite realizar os ideais que a pessoa tem, e ela não tem mais os meios de enfrentamento, já que seus esforços não são mais reconhecidos. Decorre, então, um processo de desmoronamento interno com gravíssimas conseqüências para a saúde mental do indivíduo.

Nesses três tipos propostos por Aubert (1993), a instalação dos processos patológicos nas pessoas ocorre quando as empresas apresentam determinadas características

organizacionais. Há, também, profunda ligação desses elementos organizacionais com aspectos de significação e subjetividade das características psicológicas dos ocupantes dos cargos. É a partir do confronto entre características específicas da empresa e determinadas características de personalidade da pessoa que se inicia o processo psíquico patológico.

O exemplo da neurose da excelência aponta que uma situação de equilíbrio instável e patológico pode manter-se por um período de tempo razoável no ambiente de trabalho e mesmo ser incentivada por ele.

Os processos psíquicos categorizados por Aubert (1993) revestem-se de características de sofrimento profundo, o que pode facilitar o uso de drogas.

Com relação ao posicionamento da empresa diante da questão da dependência química, a ótica e o pensamento objetivos tendem a imperar. Contudo, dentro de um conjunto de premissas exclusivamente objetivas ninguém sequer cogitaria em fazer uso de drogas. Dessa forma, a abordagem da questão a partir de um contexto que também incorpore considerações e elementos da interioridade e da subjetividade poderá ampliar muito os horizontes na reflexão do tema.

Segundo Lapierre (1993:267), “vencer seu desenvolvimento é aceitar sua interioridade e ser capaz de ‘gerir’ realisticamente seu mundo interior. (...) não se trata de idealizar ou de desprezar a interioridade ou a realidade psíquica; trata-se antes de reconhecê-las e de integrar a nosso conhecimento e a nossa ação estes dois componentes essenciais da humanidade”.

Incorporar variáveis com origem na interioridade é, em última análise, valorizar o indivíduo. E a compreensão da questão da dependência química passa, necessariamente, pela abordagem das questões do indivíduo usuário de drogas.

Nesse aspecto é Lapierre (1993:267) quem, novamente, alerta para a importância de não se menosprezar, tanto nas decisões de políticas de recursos humanos das empresas como nas atitudes dos gerentes para com seu desenvolvimento pessoal e de seus subordinados, os aspectos interiores e subjetivos que permeiam a ação gerencial: “O gerente tem com efeito uma visão de mundo, uma teoria ao menos implícita do funcionamento das organizações e da dinâmica pessoal dos indivíduos. Se ele não se disciplina para fazer a prova da realidade, particularmente de sua realidade interior, para melhor agarrar a realidade exterior, ele arrisca-se a ser vítima de seu idealismo, de sua utopia ou de qualquer outra construção ‘intelectualista’. É na reflexão sobre sua ação que um dirigente descobre um pouco mais a cada dia os fantasmas inconscientes que sustentam sua visão, a posição afetiva e o método de interação e de influência que são verdadeiramente seus na prática da direção”.

A atração das drogas para o tipo de dependente qualificado por Ausubel (1963) como de dependência primária por estados de ansiedade e depressão reativos está na utilidade da droga em reduzir a capacidade de resposta emocional nas situações desafiadoras e em eliminar comportamentos não adaptativos induzidos pelo *stress*.

As pressões provenientes do trabalho podem gerar *stress*, se passageiras, e gerar neuroses profissionais, se persistentes. Podem, também, gerar sofrimento produtivo ou patológico:

- produtivo, se o indivíduo obtiver sucesso em mobilizar seu arsenal de defesas e recursos psíquicos para alcançar uma nova situação de equilíbrio em que ele não sofra mais. Pode ocorrer acomodação à nova situação de trabalho, pode ser cessada a pressão que gerou sofrimento, pela reação do indivíduo, ou pode haver a saída da pessoa daquela situação de trabalho (demissão, dispensa, transferência);
- patológico, se o indivíduo falhar em adaptar-se e em reagir produtivamente às pressões. Em face dos desafios com os quais não consegue lidar satisfatoriamente, a pessoa pode entrar num ciclo de repetidos enfrentamentos inúteis e dolorosos com a situação de pressão. A pressão transforma-se em problema que é seguidamente abordado, não solucionado a contento e que permanece como testemunho de fracasso, memória de dor. Pode ser ainda que o quadro inclua agravantes percebidos como de violência e ocorram graves conseqüências para a saúde mental do trabalhador, que não consegue reunir forças para mobilizar-se internamente a fim de buscar outras alternativas para lidar com a pressão.

Um aspecto relevante a influenciar a resposta individual às pressões é exatamente a capacidade de gerir o mundo interior. Nessa capacidade se encontra a chave para a compreensão das conseqüências e dos resultados das pressões sobre atitudes e comportamentos. O impacto da primeira sobre os últimos será modulado pela mobilização interna.

Situações de sofrimento patológico ligam-se a aspectos da personalidade drogaditiva, por ambos lidarem com um mundo exterior que os indivíduos não conseguem, ou pensam que não conseguem, alterar. Dividem o sentimento profundo de frustração e derrota pessoal. Some-se a isso a visão extremamente severa e crítica que os deprimidos têm de si próprios, característica dos dependentes químicos classificados como de dependência primária por estados de ansiedade e depressão reativos. Tal visão sublinha sentimentos profundamente dolorosos, que o indivíduo lutará energeticamente para evitar.

Adicionalmente, é imperativo observar que a crescente aceleração das mudanças no ambiente de negócios gera carga adicional de tensão e pressões para os membros da

organização. Assim, é importante que os gerentes estejam atentos para a crescente importância de facilitar às pessoas da empresa condições para lidarem internamente com níveis crescentes de pressão proveniente de fora da organização. Não é demais lembrar que as pressões externas, muito possivelmente, serão amplificadas e multiplicadas dentro da organização, já que cada indivíduo, visto de forma isolada, não apenas recebe, mas também emite pressão sobre seus pares.

Como a carga de pressões tende a aumentar e extrapola as ações gerenciais da organização, cresce a importância de ações e políticas voltadas para o corpo de funcionários da empresa, no sentido de fortalecer mecanismos que os auxiliem no enfrentamento de tais demandas. Contudo, cabe aqui a questão: quais demandas? De um lado tem-se as demandas externas ao indivíduo, as que provêm da organização, do mercado, da sociedade e de outras pessoas. De outro lado tem-se as demandas internas, as que se originam no mundo interior e subjetivo do indivíduo, as que são o eco e o reflexo, na mobilização das estruturas e da energia psíquica, das demandas externas. As ações e políticas organizacionais devem, então, priorizar a atenção ao caráter de subjetividade e interioridade da questão e buscar auxiliar os indivíduos a atender a ambos os tipos de demandas. Nisso reside a chave para o sucesso individual, expresso pela capacidade de lidar produtivamente com o sofrimento e suportar períodos de *stress* e evitar a neurose, bem como para o êxito organizacional, pelo alcance dos objetivos da organização.

Como a pressão é parte da grande maioria dos contextos de trabalho e dos ambientes organizacionais, cabe ao gerente estar atento para as características de personalidade dos ocupantes de cargos sujeitos a maiores cargas de pressão, dos quais se espera capacidade de lidar com situações tensas por determinados períodos de tempo. Por outro lado, a empresa também pode agir no sentido de auxiliar seu corpo de funcionários a, antes de tudo, entender a importância de conhecer e gerir seu mundo interno. A subjetividade e a interioridade humanas podem ser encaradas como recursos que cada um tem à disposição para mobilizar. Como todo recurso, o mundo interior também possui seus limites que precisam não só ser conhecidos, mas também respeitados. Transferir a lógica da maximização dos benefícios para o mundo interior é, no mínimo, uma temeridade.

A PESQUISA DE CAMPO

Para a realização da investigação, foram feitas entrevistas semi-estruturadas com ocupantes de cargos de gestão na área de recursos humanos (diretores, gerentes, analistas de recursos humanos e assessores da presidência) e ocupantes de cargos de perfil gerencial que implementam

ações voltadas para a assistência médica ou social (assistentes sociais, médicos, psicólogos e administradores) em 32 empresas públicas e privadas de faturamentos e ramos de atuação variados e sediadas na cidade do Rio de Janeiro (tabela 1).

Tabela 1

Cargos Ocupados pelos Entrevistados

Cargo	Frequência Absoluta	Frequência Relativa %
Assistente Social	11	32
Médico	6	17
Gerente de Recursos Humanos	5	15
Analista de Recursos Humanos	3	9
Diretor	3	9
Psicólogo	3	9
Assessor da Presidência	2	6
Administrador	1	3
Total	34*	100

* Em duas empresas, a entrevista foi feita com duas pessoas.

A amostra foi definida por acessibilidade. As respostas dos pesquisados foram livres, a partir de perguntas formuladas pelos pesquisadores. Buscou-se verificar se havia diferença de posicionamento entre empresas privadas e públicas, supondo-se que tais diferenças, se houvessem, não seriam significativas. Os resultados são, a seguir, apresentados.

Perguntados se o problema da dependência química de funcionários, gerentes e diretores faz parte das preocupações da empresa, 66% disseram que sim, enquanto 34% disseram que não. Em outras palavras, mais do que a terça parte das empresas pesquisadas não se preocupa com a questão. Das empresas privadas, 62% afirmaram preocupar-se com a questão, percentual que atingiu 75% nas empresas públicas. Responderam não 38% das empresas privadas e 25% das públicas, conforme pode ser visualizado na tabela 2.

Estendeu-se a indagação para levantar os motivos pelos quais o problema da dependência química faz parte das preocupações das empresas que assim o afirmaram. Na tabela 3 pode-se visualizar que a maior parte das respostas — 62% — está atrelada à questão do risco que a dependência pode oferecer ao negócio, ao funcionário, à comunidade e ao meio ambiente. Dentre as empresas privadas, 73% apontaram essa razão, enquanto apenas 33% das empresas públicas a mencionaram. Como exemplo, o entrevistado de uma empresa de distribuição de petróleo e seus derivados mencionou um grave acidente, ocorrido há alguns anos, que teria uma de suas principais causas ligada à questão de dependência química. Um navio petrolei-

Tabela 2
Dependência Química e Empresa

Pergunta: O problema da dependência química de funcionários, gerentes e diretores faz parte das preocupações desta empresa?						
Resposta	Total		Privadas		Públicas	
	Porcentagem	Número	Porcentagem	Número	Porcentagem	Número
Sim	66	21	62	15	75	6
Não	34	11	38	9	25	2
Total de Empresas		32		24		8

ro colhido por forte tempestade e sob ameaça de colidir com rochas era comandado por um capitão com problemas de tal dependência. Na situação, que era de grande tensão, responsabilidade e pressão por ações rápidas, o próprio comandante percebeu, após certo período de tempo, que não tinha condições, naquele momento, para desempenhar suas funções. Passou o comando da embarcação ao seu imediato. Este, por sua vez, não conseguiu conduzir a embarcação com a presteza e a habilidade que a situação demandava. O resultado foi o derramamento de toneladas de petróleo na costa do Alaska, com gravíssimas implicações ecológicas para a região, pesadas multas, punições e custos com recuperação ambiental e seríssimos danos à imagem da empresa. A amplitude da cobertura jornalística do acidente gerou péssima repercussão na opinião pública mundial.

Outras razões apontadas pelas empresas foram: atenção ao ser humano (52% do total de empresas, sendo 40% das privadas e 83% das públicas); aspectos ligados à produtividade do trabalho, como pontualidade, absenteísmo e licenças médicas (48% do total de empresas, sendo

53% das privadas e 33% das públicas); atitude pragmática de propor-se a resolver a questão porque ela existe e se manifesta no contexto do trabalho (43% do total de empresas, sendo 20% das privadas e 100% das públicas); e valores difusos e tradição traduzidos como políticas baseadas na cultura da empresa (38% do total de empresas, sendo 40% das privadas e 33% das públicas). Completam o quadro das razões apontadas pelas empresas para a atenção ao tema: implicações trabalhistas, como as comissões internas de prevenção de acidentes de trabalho (Cipat's) e as comissões ou ações compulsórias de natureza legal (19% do total de empresas, sendo 20% das privadas e 17% das públicas); avaliações de custo/benefício entre dispensa e recuperação, que são sensíveis ao investimento nos processos de seleção e treinamento dos funcionários (14% do total de empresas, sendo 13% das privadas e 17% das públicas); e efeito de um evento desencadeador, de repercussão mundial, que levou empresas a abordar a questão de dependentes químicos (14% do total de empresas, sendo 13% das privadas e 17% das públicas).

Tabela 3
Razões para a Empresa Abordar o Problema

Pergunta: O problema da dependência química de funcionários, gerentes e diretores faz parte das preocupações desta empresa? Por que? (Respostas Múltiplas)						
Resposta	Total		Privadas		Públicas	
	Porcentagem	Número	Porcentagem	Número	Porcentagem	Número
Sim						
Riscos	62	13	73	11	33	2
Humanismo	52	11	40	6	83	5
Produtividade	48	10	53	8	33	2
Pragmatismo	43	9	20	3	100	6
Política e Cultura	38	8	40	6	33	2
Implicações Trabalhistas	19	4	20	3	17	1
Economia	14	3	13	2	17	1
Evento Desencadeador	14	3	13	2	17	1
Total de Respostas		61		41		20

Na seqüência, interrogou-se sobre o tipo de medida que as empresas focalizadas adotam para lidar com a questão da dependência química de seus funcionários, gerentes e diretores. A tabela 4 permite verificar que as duas medidas mais citadas foram a prevenção via informação, por meio de palestras, informativos internos, linhas telefônicas exclusivas e eventos voltados para o público interno (53% do total de empresas, sendo 54% das privadas e 50% das públicas) e o apoio interno, pela atuação de membros dos serviços social ou de saúde da empresa, via aconselhamento, troca de idéias sobre a questão e transmissão de sensação de acolhimento ao dependente químico (50% do total de empresas, sendo 46% das privadas e 63% das públicas). Outras medidas relevantes incluem: custeio, pela empresa, do tratamento de recuperação do dependente químico em todas ou alguma de suas fases, mesmo que parcialmente (41% do total de empresas, sendo 29% das privadas e 75% das públicas); não dispensa imediata, com a possibilidade de a dispensa ocorrer se não houver recuperação do funcionário (34% do total de empresas, sendo 33% das privadas e 38% das públicas); encaminhamento por meio de fornecimento de informação sobre recursos assistenciais para a recuperação, sem se envolver nem com o processo nem com o seu custeio (28% do total de empresas, sendo 29% das privadas e 25% das públicas); treinamento de chefias e gerentes, visando capacitá-los a detectar e lidar com a questão (19% do total de empresas, sendo 8% das privadas e 50% das públicas); e dispensa imediata do funcionário dependente químico, na forma da lei (13% do total de empresas, sendo 17% das privadas e nenhuma das públicas). Medidas

mencionadas com menor freqüência foram: nenhuma ação gerencial é tomada pela empresa sobre a questão (9% do total de empresas, sendo 13% das privadas e nenhuma das públicas); checagens laboratoriais (9% do total de empresas, sendo 8% das privadas e 13% das públicas) em que funcionários são submetidos a testes laboratoriais que visam detectar consumo de drogas e álcool; tolerância temporária (9% do total de empresas, sendo 4% das privadas e 25% das públicas), ou seja, a empresa tolera o funcionário com o problema, temporariamente, não havendo dispensa imediata; tolerância permanente (9% do total de empresas, sendo 8% das privadas e 13% das públicas), situação na qual a empresa tolera o funcionário com o problema, permanentemente; e aposentadoria por invalidez quando a empresa, em alguns casos, auxilia no processo desse tipo de aposentadoria (3% do total de empresas, sendo 4% das privadas e 13% das públicas).

Em seguida, todas as empresas foram questionadas se as medidas e políticas internas para tratar do problema variam de acordo com diferentes públicos. Com a questão procurou-se detectar como a empresa aborda diferenças internas em relação ao tema. Mais especificamente, se a empresa adota, internamente, dois pesos e duas medidas para lidar com a questão. Há dois posicionamentos básicos. O primeiro é o de, de algum modo, evidenciar ou destacar grupos internos na questão. Nesse caso, a empresa adota procedimentos diferentes para determinados grupos internos em relação ao total de funcionários. O outro posicionamento é o de encarar, para essa questão, todos os funcionários da mesma forma. Nesse caso, se a abordagem de pessoa a pessoa varia, isso ocorre por questões

Tabela 4

Medidas Neutralizadoras Adotadas pelas Empresas

Resposta	Total		Privadas		Públicas	
	Porcentagem	Número	Porcentagem	Número	Porcentagem	Número
Prevenção via Informação	53	17	54	13	50	4
Apoio Interno	50	16	46	11	63	5
Custeia Tratamento	41	13	29	7	75	6
Dispensa Condicionada	34	11	33	8	38	3
Encaminhamento	28	9	29	7	25	2
Treinamento de Chefias	19	6	8	2	50	4
Dispensa Imediata	13	4	17	4	0	0
Nenhuma	9	3	13	3	0	0
Checagens Laboratoriais	9	3	8	2	13	1
Tolera Temporariamente	9	3	4	1	25	2
Tolera Permanentemente	9	3	8	2	13	1
Aposenta por Invalidez	3	2	4	1	13	1
Total de Respostas		90		61		29

médicas ou de tratamento e não por influência na hierarquia organizacional.

Como pode ser visto na tabela 5, em sua maior parte — 62% — os respondentes informaram que a questão é tratada com medidas e políticas comuns a todos os funcionários, com a mesma disponibilidade de recursos. Dentre as empresas privadas, 54% apontaram essa posição, percentual que se elevou a 87% nas empresas públicas. Por outro lado, 38% das empresas adotam medidas ou políticas diferenciadas para determinados públicos internos (46% das empresas privadas e 13% das públicas). Dentre essas empresas, 13% não possuem políticas e nem medidas institucionalizadas para lidar com a questão, o que faz com que cada caso esteja sujeito a condições únicas (17% das empresas privadas e nenhuma pública). O mesmo percentual de empresas, 13% do total, com 13% tanto de empresas privadas quanto de públicas, aborda a questão focando com maiores detalhe e atenção grupos de funcionários que estão envolvidos em atividades de risco substancial para si próprios, para a empresa ou para outros, inclusive para o meio ambiente. Outro grupo de empresas, embora dedique atenção para todos os funcionários, diferencia suas políticas priorizando o escalão gerencial da empresa (6% do total, 8% das empresas privadas e nenhuma pública). Dos dois grupos restantes, cada um com 3% do total, 4% das empresas privadas e nenhuma pública, o primeiro exerce ações diferentes de acordo com o poder aquisitivo do funcionário, enquanto para o segundo grupo apenas determinado segmento na hierarquia da empresa é objeto de atenção quanto a essa questão.

Na seqüência, perguntou-se às empresas se elas adotavam programas de recuperação e em que consistiam tais programas. Conforme consta na tabela 6, 38% das empresas (42% das empresas privadas e 25% das públicas) declararam não adotar programa algum de recuperação

de dependentes químicos. No entanto, 41% (29% das empresas privadas e 75% das públicas) adotam programas de internação de dependentes para desintoxicação; 38% (29% das empresas privadas e 63% das públicas) estimulam ativamente a participação dos dependentes em grupos de auto-ajuda — como Alcoólicos Anônimos (AA) ou Narcóticos Anônimos (NA) — formados na comunidade (fora da empresa); 34% (21% das empresas privadas e 75% das públicas) possuem programas planejados e institucionalizados de auxílio à recuperação do dependente químico, programas que variam de empresa para empresa; 25% (8% das empresas privadas e 75% das públicas) mantêm programa de recuperação que inclui assistência ambulatorial, por exemplo, psicoterapia; 9% (nenhuma das empresas privadas e 38% das públicas) mantêm grupos de auto-ajuda (AA ou NA) formados dentro da empresa e disponíveis apenas para seus funcionários. Do total das empresas, 6% (8% das privadas e nenhuma pública) não responderam se adotavam programas de recuperação.

Na etapa seguinte da pesquisa, perguntou-se se a empresa admite ex-dependentes, sabendo dessa condição. Considerando uma situação hipotética em que um candidato em processo de seleção na empresa admitisse ser ex-dependente de drogas, tal questão afetaria sua admissão? Como revela a tabela 7, 41% (33% das privadas e 62,5% das públicas) das empresas que responderam à questão informaram que esse problema não interfere nos processos seletivos. Nessas empresas, tal informação é considerada dispensável ou reconhecidamente inacessível para a empresa, o que faz com que seja irrelevante nos processos seletivos. Por outro lado, 28% das empresas (38% das privadas e nenhuma pública) afirmaram que a condição de ex-dependente tem peso decisivo no processo de seleção e o candidato é desqualificado. Para 25% das empresas (25% das privadas e 25% das públicas), a condição de

Tabela 5
Variações de Medidas e Políticas na Empresa

Pergunta: As medidas e políticas variam na empresa? Como?	Total		Privadas		Públicas	
	Porcentagem	Número	Porcentagem	Número	Porcentagem	Número
Não. Mesma disponibilidade.	62	20	54	13	87	7
Sim. Cada caso é um caso.	13	4	17	4	0	0
Sim. Por grupos de risco.	13	4	13	3	13	1
Sim. Gerência é prioritária.	6	2	8	2	0	0
Sim. Por renda.	3	1	4	1	0	0
Sim. Por hierarquia.	3	1	4	1	0	0
Total de Empresas		32		24		8

Tabela 6

Programas de Recuperação

Resposta	Total		Privadas		Públicas	
	Porcentagem	Número	Porcentagem	Número	Porcentagem	Número
Internação	41	13	29	7	75	6
Grupos auto-ajuda externos	38	12	29	7	63	5
Programa de apoio	34	11	21	5	75	6
Ambulatorial	25	8	8	2	75	6
Grupos auto-ajuda internos	9	3	0	0	38	3
Não responderam	6	2	8	2	0	0
Não adota programa	38	12	42	10	25	2
Total de Respostas		61		33		28

ex-dependente não é fator determinante em seus processos seletivos. Contudo, para 9% das empresas (8% das privadas e 12,5% das públicas), a condição de ex-dependente tem peso marginal no processo de seleção; pesa, desfavoravelmente, apenas no caso de haver mais de um candidato com as habilidades e os requisitos necessários para o cargo. Já para 16% das empresas (17% das privadas e 12,5% das públicas) não há qualquer restrição à admissão de ex-dependentes.

Finalmente, as empresas foram questionadas sobre a reintegração dos funcionários dependentes recuperados e de que forma essa reintegração se dava. Como revelam os dados da tabela 8, 35% das empresas (42% das privadas e 12,5% das públicas) não mantinham informações sobre seus procedimentos internos para tal situação ou alegaram não ter passado por episódio de reintegração de dependente recuperado. Em 31% das empresas (21% das privadas e 62,5% das públicas), o ex-dependente, ao retornar de tratamento, volta sempre para o mesmo car-

go e função que desempenhava quando sua condição de dependente químico foi informada à empresa. Em 19% das empresas (21% das privadas e 12,5% das públicas), alguns cargos ou mesmo setores da empresa não podem ser ocupados por ex-dependentes. Nessas empresas, normalmente o ex-dependente é transferido de setor ou cargo; no caso de não haver vagas disponíveis ele é dispensado. Já 6% das empresas (4% das privadas e 12,5% das públicas) não têm regra estabelecida para a situação e cada caso está sujeito a condições únicas.

CONCLUSÃO

Conforme a pesquisa bibliográfica considerada indica, existe um tipo relativamente pouco freqüente de dependente químico que se utiliza da droga como mecanismo de defesa às pressões do seu ambiente. Por outro lado, sabe-se que contextos organizacionais variados podem fornecer ambientes de trabalho de atmosfera profundamente carregada de

Tabela 7

Admissão de Ex-Dependentes

Resposta	Total		Privadas		Públicas	
	Porcentagem	Número	Porcentagem	Número	Porcentagem	Número
Sim, sem qualquer restrição.	16	5	17	4	12,5	1
Sim, mas desempata.	9	3	8	2	12,5	1
Não. Veta totalmente.	28	9	38	9	0	0
Prejudicado. Sem dados.	6	2	4	1	12,5	1
Questão não é colocada.	41	13	33	8	62,5	5
Total de Empresas		32		24		8

Tabela 8
Reintegração de Dependentes Recuperados

Pergunta: A empresa reintegra os dependentes recuperados? Como?	Total		Privadas		Públicas	
	Porcentagem	Número	Porcentagem	Número	Porcentagem	Número
Sim. Mesmo cargo.	31	10	21	5	62,5	5
De acordo com setor ou cargo.	19	6	21	5	12,5	1
Caso a caso.	6	2	4	1	12,5	1
Não.	9	3	12	3	0	0
Prejudicado. Sem dados.	35	11	42	10	12,5	1
Total de Empresas		32		24		8

pressões psíquicas. Não raro, são organizações que priorizam os aspectos utilitários do trabalho, sendo governadas por lógicas em essência racionalizantes e pretensamente objetivas. Por serem assim, acabam negligenciando aspectos de interioridade e subjetividade inerentes à existência e à ação humanas. Supõe-se que em tais organizações se encontrem, provavelmente, exemplos de gerentes que, parafraseando Lapierre (1993), não obtêm sucesso em gerir seu mundo interior no contexto do trabalho nem auxiliam os funcionários a fazê-lo. Tais organizações são, assim, um campo fértil para que brote, cresça e floresça o consumo de substâncias que consigam ajudar o indivíduo, em uma luta interna surda e solitária, a manter uma aparência de personalidade adaptada.

Neste estudo, buscou-se levantar as práticas organizacionais das empresas diante da questão da dependência química entre seus membros. O objetivo não foi elencar as causas de tal dependência; ela foi apenas considerada como um fato. Buscou-se, também, verificar se havia diferenças significativas entre empresas públicas e privadas.

O estudo revelou que a maioria, ainda que pequena, das empresas pesquisadas, tanto privadas quanto públicas, afirma que o problema da dependência faz parte de suas preocupações. Isso se dá na empresa privada, preponderantemente, porque a dependência pode provocar riscos ao funcionário e a terceiros e na empresa pública porque, já que existe, o problema tem de ser enfrentado. Das respostas livres dos entrevistados não se inferiu o privilégio, por parte das empresas, de elementos de interioridade e subjetividade apontados por Aubert (1993).

Para neutralizar os efeitos da dependência, as empresas privadas notadamente veiculam informações esclarecedoras e as públicas custeiam tratamento. Dito de outra maneira, as primeiras parecem admitir que a prevenção é menos dispendiosa do que o tratamento, ao contrário do que parecem admitir as últimas. Empresas públicas

e privadas afirmam não fazer discriminação entre seus públicos internos.

Os programas de recuperação mais usados nas empresas privadas são a internação do dependente e a utilização de grupos externos de auto-ajuda; nas empresas públicas, são a internação, os programas internos de apoio e a ajuda ambulatorial. No entanto, a maioria das empresas privadas não adota qualquer programa.

Para evitar problemas, as empresas privadas não admitem ex-dependentes e as públicas não cogitam sobre essa questão nos processos seletivos, simplesmente a ignoram.

As empresas privadas pesquisadas não têm dados sobre reintegração de ex-dependentes e as públicas afirmam que a reintegração existe.

Do exposto, pode-se concluir que as empresas privadas e públicas pesquisadas vêm de maneira um pouco diferente a questão da dependência química; porém, as diferenças não são tão significativas a ponto de não permitirem perceber que ambas têm um longo caminho a percorrer no trato dessa questão. Embora sua relevância seja lembrada por Aubert (1993) e Lapierre (1993) e todos aqueles que, de uma forma ou de outra, são capazes de compreender que o uso de drogas pode ocorrer pela dissonância entre características de personalidade do indivíduo e características específicas de empresa, mais de um terço das que foram pesquisadas sequer se preocupa com a questão. É possível, pois, inferir que se tem de um lado a exclusão, na avaliação de desempenho, de fatores que o afetam e, de outro, certa negligência no que concerne à responsabilidade social da empresa.

A questão do uso de drogas no trabalho e pelos membros das organizações, seus efeitos e condicionantes são objeto de pouca atenção no Brasil, embora suas implicações e desdobramentos nas empresas e na sociedade sejam tanto relevantes quanto graves.

Por outro lado, no que concerne às organizações pesquisadas, as políticas e as ações que desenvolvem negligenciam aspectos da subjetividade humana, essenciais para o entendimento da dependência química e da ação gerencial para com ela lidar.

Em oposição ao perfil de dependente químico desajustado e violento, tão freqüentemente veiculado na mídia e que é parte de nosso senso comum, pouco nos damos

conta do dependente químico que pode inserir-se harmoniosamente no contexto do trabalho, sem ser percebido. Estudos que aprofundassem a questão seriam bastante úteis. Eles poderiam, por exemplo, levantar possíveis conseqüências indesejadas da dependência química para o indivíduo e para a organização, bem como oferecer subsídios a políticas e práticas organizacionais que as minimizassem. ♦

RESUMO

Como o problema das drogas permeia o tecido social, ele também está presente nas empresas. Como elas lidam com isso? Para responder a essa questão, buscou-se justificar sua relevância, apresentando condicionantes dentro do contexto do trabalho, levantando possíveis razões para o uso de drogas, bem como o perfil de dependente químico capaz de inserir-se harmoniosamente no trabalho. No campo foram pesquisadas 32 empresas da cidade do Rio de Janeiro, focalizando sua atenção à questão e razões empresariais para políticas e programas de recuperação de dependentes, além de seu posicionamento diante da questão da empregabilidade de ex-dependentes químicos. Os resultados são discutidos e as conclusões apresentadas.

Palavras-chave: dependência química, subjetividade, políticas de recursos humanos, dissonância indivíduo-organização.

ABSTRACT

As the drug abuse problem is widespread in society, it is also present inside the labor market. How do Brazilian firms deal with such a problem? To answer that question we intended to justify its relevance presenting specific aspects of the in-work environment and showing possible reasons for drug abuse and drawing a profile of the drug addict that is capable of harmonious adjustment to the work atmosphere. In a subsequent field study, 32 firms in Rio de Janeiro were questioned on their politics towards the theme, including employee assistance programs, drug testing and work opportunities for rehabilitated workers. Results are discussed and conclusions presented.

Uniterms: drug abuse, subjectivity, human resources politics, individual-organization dissonance.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AUBERT, Nicole. A neurose profissional. In: CHANLAT, Jean-François (org.). *O indivíduo na organização — dimensões esquecidas*. São Paulo, Atlas, 1993. v.2
- AUSUBEL, David Paul. *Drug addiction: physiological, psychological and sociological aspects*. 6th ed. New York, Random House, 1963.
- CAMPBELL, Duncan. Work samples. *The Guardian*, Oct. 29 1997. p.56
- CLINE, Alan. Drugs in the workplace: an emerging PR issue. *Communication World*, v.4, n.5, p.26, Apr. 1987.
- DEJOURS, Cristhove. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (org.). *O indivíduo na organização — dimensões esquecidas*. São Paulo, Atlas, 1993. v.1
- DONKIN, Richard. The ultimate job test. *The Financial Times*, Sep. 9 1998. p.38
- KAESTNER, Robert. New estimates of the effect of marijuana and cocaine use on wages. *Industrial and Labor Relations Review*, n.3, p.454-470, Apr. 1994.
- KALINA, Eduardo & KOVADLOFF, Santiago. *Drogadicção: indivíduo, família e sociedade*. Rio de Janeiro, Livraria Francisco Alves Editora, 1983.
- KEDJIDJIAN, Catherine B. Say no to booze and drugs in your workplace. *Safety & Health*, v.152, n.6, p.38, Dec. 1995.
- LAPIERRE, Laurent. Interioridade, gestão e organização da realidade psíquica como fundamento da gestão. In: CHANLAT, Jean-François (org.). *O indivíduo na organização — dimensões esquecidas*. São Paulo, Atlas, 1993. v.2
- PACE, Larry A. When managers are substance abusers. *Personnel Journal*, v.68, n.7, p.70, July 1989.
- STEVENSON, Jerry G. & WILLIAMSON, Roger. Testing for drugs: bathrooms or barbershops? *Public Personnel Management*, v.25, n.4, p.467, Winter 1995.
- WRICH, James T. Beyond testing: coping with drugs at work. *Harvard Business Review*, v.66, n.1, p.120, Jan./Feb. 1988.