

**Universidade Camilo Castelo Branco  
Campus de Fernandópolis**

**ANDRÉ MARCELO LIMA PEREIRA**

**AMBIENTE, RELAÇÕES DE TRABALHO E PSICOPATOLOGIAS:  
ESTUDO DA SAÚDE DO TRABALHADOR**

**ENVIRONMENT, LABOR RELATIONS AND PSYCHOPATHOLOGIES: STUDY OF  
OCCUPATIONAL HEALTH**

Fernandópolis, SP  
2014

**ANDRÉ MARCELO LIMA PEREIRA**

**AMBIENTE, RELAÇÕES DE TRABALHO E PSICOPATOLOGIAS: ESTUDO DA  
SAÚDE DO TRABALHADOR**

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Leonice Domingos dos Santos Cintra Lima

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Ambientais, como complementação dos créditos necessários para obtenção do título de Mestre em Ciências Ambientais.

Fernandópolis, SP  
2014

PEREIRA, André Marcelo Lima, 1977

P489A Ambiente, relações de trabalho e psicopatologias: estudo da saúde do trabalhador / André Marcelo Lima Pereira. – 2014.

180 f. : il. color. ; 30 cm

Orientadora: Dra. Leonice Domingos dos Santos Cintra Lima

Dissertação (Mestrado em Ciências Ambientais; Especialidade: Gestão Ambiental Integrada de Municípios) – Pós-Graduação em Ciências Ambientais, Universidade Camilo Castelo Branco, Fernandópolis.

1. Psicossomática. 2. Psicopatologia. 3. Ambiente relacional do trabalho.

I. Lima, Leonice Domingos dos Santos Cintra.

II. Universidade Camilo Castelo Branco. Curso de Pós-Graduação em Ciências Ambientais.

III. Título.

CDD: 574

Autorizo, exclusivamente, para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta Dissertação de Mestrado, por processos xerográficos ou eletrônicos.

Assinatura:



Data: 01/09/2014

## TERMO DE APROVAÇÃO

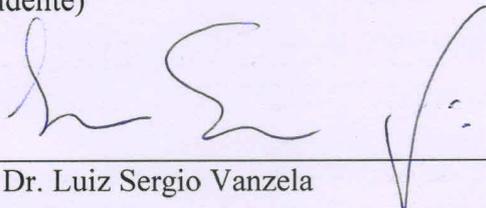
**ANDRÉ MARCELO LIMA PEREIRA**

### **AMBIENTE, RELAÇÕES DE TRABALHO E PSICOPATOLOGIAS: ESTUDO DA SAÚDE DO TRABALHADOR.**

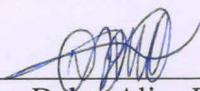
Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Ciências Ambientais da Universidade Camilo Castelo Branco, pela seguinte banca examinadora:



\_\_\_\_\_  
Prof. Dra. Leonice Domingos dos Santos Cintra Lima  
(Presidente)



\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Luiz Sergio Vanzela



\_\_\_\_\_  
Prof. Dra. Dalva Alice Rocha Mól

Fernandópolis - SP, 01 de setembro de 2014.

Presidente da Banca Prof. Dra. Leonice Domingos dos Santos Cintra Lima

## ***DEDICATÓRIA***

A todos os trabalhadores que, mais que sofrimento, experimentam prazer no trabalho.

## ***AGRADECIMENTOS***

À Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Leonice Domingos dos Santos Cintra Lima, pela sua sabedoria e disposição em orientar esta pesquisa. Que paciência!

Ao Hospital de Ensino Santa Casa de Fernandópolis, que deixou um espaço aberto para esta pesquisa, mesmo se expondo a ver algumas de suas entranhas desnudadas.

A todos os trabalhadores da Santa Casa de Misericórdia de Fernandópolis, que se dispuseram, gentilmente, a se tornar sujeitos desta pesquisa.

Ao professor Amadeu Jesus Pessotta, pelas suas contribuições e precioso tempo dedicados à revisão final deste trabalho.

Muito obrigado!

*O trabalho pode gerar o pior, até suicídio, mas ele pode gerar o melhor: prazer, autorrealização e emancipação. É graças ao trabalho que as mulheres se emancipam da dominação dos homens. Não existe nenhuma fatalidade na evolução atual. Tudo depende da formação de uma vontade coletiva a fim de reencantar o trabalho.*

*O trabalho não causa o sofrimento; é o sofrimento que produz o trabalho. [...] A atual organização do trabalho não explora o sofrimento em si, mas os mecanismos de defesa utilizados contra esse sofrimento.*

*As formas atuais da organização do trabalho seriam diretamente responsáveis, portanto, pelo aumento de algumas patologias corporais e mentais contemporâneas.*

*Christophe Dejours*

# **AMBIENTE, RELAÇÕES DE TRABALHO E PSICOPATOLOGIAS: ESTUDO DA SAÚDE DO TRABALHADOR**

Autor: André Marcelo Lima Pereira

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Leonice Domingos dos Santos Cintra Lima

## **RESUMO**

No mundo moderno, a evolução das organizações não revela preocupação efetiva com as necessidades intrassubjetivas do homem ligadas ao ambiente do trabalho; com as demandas surgidas para a real adaptação física e mental dos trabalhadores ao ambiente do trabalho. Tal evolução, consequência do desenvolvimento econômico e das exigências da produção do mundo capitalista, não apresenta grande preocupação com a satisfação ou insatisfação do trabalhador. As formas pelas quais o processo do trabalho tem sido considerado ao longo do último século trouxeram tanto impactos negativos quanto positivos nas relações laborais e de produção no ambiente relacional do trabalho. Ao atender as prescrições da organização, o trabalhador ou cumpre as tarefas para garantir a consecução dos objetivos organizacionais prescritos, mesmo se expondo ao sofrimento, ou, ao deixar de executar convenientemente sua tarefa, sente-se frustrado e pode expor-se à ameaça do desemprego ou à perda do significado do trabalho, a patologias ou psicopatologias favorecidas pelo ambiente e relações insatisfatórias neste ambiente. Neste contexto, o aprofundamento teórico e a investigação de campo acerca da temática expressam a relevância da pesquisa. De natureza quanti-qualitativa, a pesquisa investiga, no cotidiano dos trabalhadores na área da saúde, os impactos do ambiente relacional de trabalho e suas interações sob a ótica da psicodinâmica do trabalho, com a expectativa de sugerir linhas de gestão que minimizem o surgimento de patologias e psicopatologias em situações laborativas, reduzindo-as a níveis satisfatórios ou suportáveis para o trabalhador. Para a coleta de dados, a pesquisa de campo centra-se no Hospital de Ensino Santa Casa de Fernandópolis, utilizando-se questionário com perguntas abertas e fechadas, observação e relatório do Serviço Especializado em Medicina e Segurança do Trabalho. Pelos dados coletados, observa-se tensão com as tarefas cotidianas, queixas sobre ausência de benefícios ao trabalhador, presença de condições físicas insatisfatórias, pressão na relação de subordinação e necessidade de melhorias na comunicação como molas propulsoras do adoecimento nesse ambiente de trabalho. Revela aspectos positivos, como o reconhecimento expresso pelos usuários o qual se destaca como elemento redutor de estresse e fadiga, incentivo ao engajamento e espírito cooperativo e de ajuda mútua entre colegas de mesma equipe, como elementos que contribuem para a satisfação e realização profissional. A investigação aponta como possibilidade para a re-significação do trabalho a necessidade de planejamento de ações institucionais voltadas para a atenção psicoafetiva dos trabalhadores, melhora da comunicação interna, oferta de boas condições de trabalho e conscientização sobre as relações intersubjetivas positivas no ambiente relacional de trabalho.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ambiente relacional. Prazer. Sofrimento. Psicopatologias.

## ENVIRONMENT, LABOR RELATIONS AND PSYCHOPATHOLOGIES: STUDY OF OCCUPATIONAL HEALTH

Autor: André Marcelo Lima Pereira

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Leonice Domingos dos Santos Cintra Lima

### ABSTRACT

In the modern world, the evolution of the organizations has not followed the need intra-subjective needs of the man connected to the work environment, with the demand for physical and mental adaptation of workers to the workplace. Such an evolution, as a result of economic development and the demands of production in the capitalist world, is not subject to satisfaction or dissatisfaction of the worker. The ways in which the process of the work has been seen over the last century have brought negative or positive impacts on labor relations and production in the work environment. In order to reach the organization requirements, the employee does the tasks to ensure the achievement of organizational objectives prescribed even exposing himself to suffering or, when he fails in performing his task properly, he feels frustration and he may expose himself to the threat of unemployment or the loss of the meaning of work, pathologies or psychopathologies favored by the environment and unsatisfactory relationships in the work. This research, with quantitative and qualitative nature, aims to investigate the impact of relational work environment on the workers and their interactions under the perspective of psychodynamic of work, expecting to suggest management guidelines that can minimize the appearance of diseases and work-related psychopathologies, or reduce them to satisfactory or affordable labels for the worker. For data collection, the field research focuses on Hospital de Ensino Santa Casa de Fernandópolis, a hospital of public and private nature at Fernandópolis (São Paulo State, Brazil). As instruments of data collection it is used a questionnaire with open and closed questions, observation and a Specialized Service Report on Medical and Safety of Work. The data collected show tension with daily tasks, complaints about lack of benefits to the employee, the presence of poor physical conditions, pressure on the relationship of subordination and the need for improvements in communication as factors of illness in the workplace. They also show positive aspects such as the explicit recognition by users which stands as reducing component of stress and fatigue, encouraging engagement and co-operative and mutual help among workers of the same team, as contributing to satisfaction and professional fulfillment. The research suggests as possibility of a redefinition of the sense of work the need for planning institutional actions aimed to the psychological attention to workers, internal communication improvement, provision of good working conditions and awareness of positive interpersonal relations in relational work environment.

**KEY-WORDS:** Relational environment. Pleasure. Suffering. Psychopathologies.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 Condições e instalações oferecidas pela organização na visão dos sujeitos. .....	130
Figura 2 Relações com os superiores na percepção dos sujeitos.....	131
Figura 3 Comportamentos dos superiores na percepção dos sujeitos.....	131

## ***LISTA DE QUADROS***

Quadro 1 Relação do uso excessivo de bebida alcoólica e trabalho. ....	115
Quadro 2 Percepção dos trabalhadores em relação aos superiores hierárquicos. .	133
Quadro 3 Aspectos motivacionais do reconhecimento (ou falta de) no trabalho segundo a percepção dos trabalhadores. ....	135
Quadro 4 Estados emocionais revelados pelos sujeitos da pesquisa. ....	136
Quadro 5 Participação da família nos problemas de trabalho. ....	136

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 Tempo de serviço na organização. ....	128
Tabela 2 Ruídos presentes no ambiente de trabalho.....	130
Tabela 3 Ausências ao trabalho por classificação das afecções e por CID. ....	137
Tabela 4 Total de ausências no trabalho por função / atividade e percentuais relativos.....	138
Tabela 5 Recorte por CID orientado para as relações de trabalho em área de atuação da Psicologia. ....	138

## ***LISTA DE SIGLAS***

DRS	Diretoria Regional da Saúde
IACOR	Instituto Avançado do Coração
SEMST	Serviço Especializado de Medicina e Segurança do Trabalho
SUS	Serviço Único de Saúde
TRS	Terapia Renal Substitutiva
UTI	Unidade de Terapia Intensiva
CID	Classificação Internacional de Doenças

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	13
2 FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E SEUS REFLEXOS NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	17
2.1 Formas de administração - caracterização .....	20
2.2 Considerações sobre as formas de organização do trabalho .....	32
2.3 Ambiente e ambiente relacional do trabalho .....	35
2.4 Supervisão e liderança no ambiente relacional de trabalho.....	38
2.5 O trabalho e suas relações com a saúde mental dos trabalhadores.....	40
3 PSICOSSOMÁTICA E PSICOPATOLOGIAS NA DINÂMICA DO TRABALHO.....	46
3.1 Psicossomática e a unicidade corpo-mente.....	55
3.2 Sofrimento, doença e saúde mental no trabalho na ótica dejouriana.....	57
3.3 Mecanismos de defesa e estratégias defensivas.....	65
4 PSICOPATOLOGIAS NAS RELAÇÕES DO AMBIENTE DE TRABALHO .....	85
4.1 Relações humanas no ambiente de trabalho.....	91
4.2 Organização do trabalho, ambiente e saúde mental.....	99
4.2.1 Organização do trabalho e carga psíquica.....	106
4.3 Relações no ambiente de trabalho, desgaste mental e psicopatologias.....	110
4.4 Organização do trabalho, sofrimento e defesas.....	117
4.5 Representações do trabalho e psicopatologias.....	120
5 ESTUDO DE CAMPO: HOSPITAL DE ENSINO SANTA CASA DE FERNANDÓPOLIS.....	125
5.1 Sujeitos .....	126
5.2 Metodologia: métodos e técnicas.....	127
5.3 Instrumentos da pesquisa e apresentação dos resultados .....	128
5.3.1 Questionário.....	128
5.3.2 Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho – SESMT ..	136
5.4 Discussão dos resultados .....	139
5.5 Considerações finais.....	157
6 CONCLUSÃO.....	160
REFERÊNCIAS.....	163
APÊNDICE A – FOLHA DE ROSTO E IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO.....	169
APÊNDICE B – AUTORIZAÇÃO DA PESQUISA.....	171

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	172
APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO.....	174
ANEXO A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP .....	177

## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente de trabalho, ao acompanhar as transformações do mundo moderno, não tem recebido a devida atenção por parte das organizações com vistas à valorização e potencialização da capacidade de adequação e adaptação física e mental dos trabalhadores. Essa percepção, embora fundada em evidências empíricas e corroborada por pesquisas de mesma natureza, aponta que, a partir das últimas décadas do Século XX, é comum verificar, entre os trabalhadores, aumento dos níveis de estresse, ansiedade, insatisfações e conflitos que comprometem significativamente sua qualidade de vida, sua realização pessoal, sua dignidade, bem como sua capacidade produtiva. Mayo (1945 apud Chiavenato, 1997, p. 145) salienta que, “[...] enquanto a eficiência material aumentou poderosamente nos últimos duzentos anos, a capacidade humana para o trabalho coletivo não manteve o mesmo ritmo de desenvolvimento”, em virtude de falhas na observação do homem como ser constituído de vontades, desejos, valores pessoais, subjetividades e uma história de vida, muitas vezes, desconsideradas no campo da gestão empresarial.

Tais mudanças organizacionais, comumente complexas, são frutos, principalmente, do desenvolvimento econômico e exigências da produção, mas podem ser geradas por outros fatores que não aqueles provenientes do exercício e execução de tarefas.

As formas pelas quais o processo do trabalho tem sido considerado ao longo do último século trouxeram impactos nas relações laborais e de produção. Nesse sentido, é interessante atentar-se para algumas das recentes formas de administração das organizações dentro do sistema capitalista, em que o trabalhador se torna “engrenagem” (homem-máquina) do sistema de produção de bens e serviços (Chiavenato, 2001); esses processos vinculam-se diretamente à satisfação

ou insatisfação do trabalhador no ambiente relacional do trabalho e refletem os impactos negativos ou positivos das exigências da produção.

Dejours (1992), Dejours e Jayet (2011) e Seligmann-Silva (2011a), em seus estudos, assumem que o trabalho seja fonte de sofrimento, de patologias e doenças psicossomáticas, associadas às exigências das tarefas e às situações de trabalho, revelando um confronto entre trabalho-saúde mental. Diante da fragilização física e mental, é comum que o trabalhador não suporte o desgaste produzido pela carga de trabalho, a angústia, o isolamento, a perda de sentido do trabalho, e tenha como resultado o comprometimento da sua saúde, tendendo a adoecer. Para não adoecer e enfrentar o sofrimento, o trabalhador coloca em movimento mecanismos de defesa individuais ou coletivos para não se expor a patologias ou psicopatologias favorecidas pelo ambiente ou pelas relações insatisfatórias do ambiente relacional de trabalho. As formas de organização do trabalho respondem por fatores que induzem o sofrimento físico e mental aos trabalhadores.

Daí a importância de se desenvolverem estudos que analisem tanto as transformações das formas de organização do trabalho ao longo da história em seus aspectos mais relevantes, quanto o aparecimento de patologias e psicopatologias ou agravos à saúde física e mental dos trabalhadores.

Parte-se do pressuposto de que o ambiente relacional do trabalho na sociedade contemporânea, devido a diversas condições ou circunstâncias relacionais, pode provocar desgastes emocionais e psíquicos que se consolidam em psicopatologias nos indivíduos e se expressam em cansaço físico e mental, absenteísmos, estados depressivos, frustrações, insatisfação e adoecimento.

Esta pesquisa visa investigar os impactos do ambiente de trabalho e suas interações relacionais na ótica da psicodinâmica do trabalho para a vida dos sujeitos, com a expectativa de sugerir linhas de gestão que minimizem o surgimento de patologias e psicopatologias em situações laborativas, ou as reduza a planos satisfatórios ou suportáveis para o trabalhador. Em decorrência, objetiva discutir e analisar: a) se as mudanças produzidas devam almejar, entre outros fins, a adaptação dos indivíduos à nova realidade sem provocar mudanças drásticas sentidas pelos trabalhadores como geradoras de sofrimentos ou doenças psicossomáticas; b) se é possível incrementar a lucratividade ou prestação de serviços sem fazer uso de tratamento desumano dos trabalhadores; c) se os impactos da alienação humana, da intensificação do trabalho e condições

ambientais se constituem causa primeira de distúrbios emocionais e mentais (psicopatologias).

Tem como referencial teórico a Psicodinâmica do Trabalho que, apesar de “ser uma abordagem recente e escassa no meio acadêmico, tem apresentado resultados e respostas às inquietações do conflito do mundo do trabalho” (Bueno; Macedo, 2012, p. 307), permite uma compreensão atualizada da subjetividade no trabalho. Seu foco é problematizar o sofrimento perpetrado na relação homem-trabalho a partir das experiências vivenciadas na atividade laboral e nas relações intersubjetivas, quando o sofrimento está na origem de possíveis descompensações psicossomáticas e na relação saúde mental-trabalho.

Para o enquadramento teórico, vale-se de estudos desenvolvidos por Dejours e colaboradores (2011a) e Seligmann-Silva (2011a), quando tomam a Psicodinâmica do Trabalho como centro de suas pesquisas. Estes autores afirmam que o estudo das psicopatologias do trabalho se aproxima do campo da psicologia, especialmente do referencial psicanalítico e psiquiátrico; por isso, esta pesquisa prevê o emprego de métodos qualitativos, de abrangência individual ou coletiva.

A primeira etapa da pesquisa se constitui de uma revisão bibliográfica que, segundo Lakatos e Marconi (1992, p. 186), antecede a pesquisa de campo e visa conhecer “as opiniões reinantes sobre o assunto” e permite estabelecer um “modelo teórico inicial de referência”.

Do ponto de vista metodológico das psicopatologias relacionadas ao trabalho, é proposto um *estudo de campo* como a melhor forma de se captar a realidade objetiva e subjetiva do trabalhador: ele possibilita o “aprofundamento das questões propostas [...] maior flexibilidade” e ajustes ao “longo do processo de pesquisa” (Gil, 2007, p. 72). O estudo de campo foi realizado na Santa Casa de Misericórdia de Fernandópolis, instituição hospitalar de atendimento à saúde, de caráter misto (público/privado), com recorte temporal dos anos de 2013-2014.

Para a coleta de dados, utilizou-se como instrumento um questionário, aplicado entre os dias 16 e 20 de março de 2014, composto por perguntas abertas e fechadas com vistas a analisar expectativas, sentimentos etc., expressos por 97 trabalhadores de diferentes níveis hierárquicos, escolhidos aleatoriamente, abrangendo todas as categorias profissionais, sendo 3 representantes (mais um médico voluntário) de cada um dos 32 setores da estrutura administrativa e técnico-operativa da instituição.

Como complemento, lançou-se mão da *observação*, natural, das ocorrências ou fatos e reações, seguindo o entendimento de que ela presta suporte à interpretação de dados colhidos ou dos fenômenos observados (Gil, 2007). A *observação* contribui no sentido de obter a manifestação de aspectos importantes de análise sobre as vivências particulares no ambiente relacional de trabalho e seus possíveis reflexos psíquicos sobre os trabalhadores; os resultados das observações foram anotados em diário de campo como instrumento de registro para análise.

Por fim, foi produzida a análise de relatório do Serviço Especializado de Medicina e Segurança do Trabalho (SEMST) disponibilizado pela organização, que forneceu dados a respeito de incidência de doenças e afastamentos – informações preciosas para a análise e interpretação das questões propostas.

Em observância das disposições legais referentes à ética em pesquisa, a investigação cumpre o disposto na Resolução n.º 196/96, do Conselho Nacional de Saúde (Brasil, 1996). Designou o CAAE nº 22151713.9.0000.5494.

Esta dissertação está organizada em quatro capítulos. O primeiro capítulo refere-se à descrição e discussão das formas de organização do trabalho, seus reflexos no ambiente, o sentido da supervisão e da liderança e as relações de trabalho que influem na saúde mental dos trabalhadores. O segundo aborda os conceitos de psicossomática, o sofrimento e a doença mental no trabalho segundo a ótica dejouriana. O terceiro capítulo apresenta o conceito de trabalho e psicodinâmica do trabalho, influências das organizações sobre o trabalhador, desgaste mental e eclosão de psicopatologias vinculadas às relações no ambiente laboral, sofrimento e adoecimento. O quarto capítulo traz o estudo de campo desenvolvido com trabalhadores da área da saúde entre médicos, enfermeiros, auxiliares e técnicos de enfermagem e de laboratórios, cuidadores e trabalhadores da administração direta.

Os resultados apontam para dificuldades no ambiente relacional do trabalho, vinculadas tanto às condições físicas quanto ao estabelecimento de relações humanas (gerenciamento de egos, exercício do poder vivido com acentuado grau de exacerbação setorialmente, insatisfação diante de pressões e urgências das tarefas, exposição de trabalhadores a situações que relatam constrangimentos, entre outras).

## 2 FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E SEUS REFLEXOS NO AMBIENTE DE TRABALHO

As organizações não existem apenas em épocas recentes, mas já são conhecidas desde os faraós e antigos imperadores chineses. Diferentes e variáveis, elas podem ser vistas na igreja, nos exércitos, nos clubes de lazer ou de serviços, nos organismos oficiais e privados e em toda ordem de grupamentos humanos, embora com características próprias que permitem classificá-las, dependendo de como se ordenam o trabalho, as atividades, as atribuições, o poder, a distribuição ou delegação de responsabilidades e funções, esforços e recursos disponíveis, pessoas e benefícios, a composição de seus membros, os modos de produção etc.

Originária do grego "*organon*", o termo organização suporta a acepção de instrumento, utensílio, órgão ou aquilo com que se trabalha, e dá origem ao francês *organiser*. (Ferreira, 1999, p. 1455). Reconhece-se organização como a forma pela qual se estrutura e funciona um sistema na obtenção de resultados almejados, onde há pessoas que exercem as funções de liderança, outras de planejamento, de controle dos recursos humanos, materiais, financeiros ou tecnológicos de que uma organização dispõe para a consecução de seus objetivos, de maneira estruturada.

Uma organização pode ser caracterizada como formal ou informal. A estrutura formal é planejada e obedece a um regulamento interno; em uma organização informal, as relações produzidas entre as pessoas costumam ser espontâneas e resultam do próprio funcionamento e evolução da organização.

Como atua em um *ambiente*, ela depende do modo como se relaciona com esse *meio* para existir e sobreviver (Chiavenato, 1997, p. 601). Deve, pois, estruturar-se em função das condições que caracterizam o *meio* em que atua, considerando um conjunto de elementos que lhe estão diretamente associados, tais como clientes, colaboradores, comunicação social, ambiente de trabalho, recursos

disponíveis etc. Assim, o estilo de gestão determina a definição da vida dos elementos humanos organizacionais e atribui o sentido psicológico ao trabalho.

As mudanças nos modos de produção e modelos de organizações sempre estiveram ligadas ao desenvolvimento e exigências das formas de trabalho, mais acentuadamente a partir da Revolução Industrial<sup>1</sup> (1870), quando se substituem as formas corporativas da Idade Média por formas mais organizadas de trabalho, introdução de tecnologias e opção por máquinas – o que acelera a industrialização e o trabalho assalariado com exigências de novas condições de trabalho.

De um lado, entende-se que os modelos de organização do trabalho e a participação dos trabalhadores, em diversos graus, representam um benefício quando fatores como salários, possibilidade de promoção, segurança no trabalho, saúde e qualidade de vida promovem a satisfação do trabalho; de outro lado, quando os trabalhadores executam suas tarefas sob pressão (por qualquer motivo como, por exemplo, o alcance de metas ou de um objetivo determinado), a pressão pode causar insatisfação no trabalho e levar ao estresse, ansiedade, frustração, possibilidade de acidentes de trabalho, sofrimento e adoecimento.

O trabalhador normalmente busca qualidade de vida e realização pessoal, profissional e social<sup>2</sup>; dessa forma, a qualidade de vida considera a melhoria nas condições totais de trabalho que possibilitam humanizar o emprego e, simultaneamente, atender aos objetivos de produtividade da organização.

Para Limongi-França (2013), quando as pessoas buscam um trabalho, é porque possuem vontades, desejos, necessidades, inspirações e expectativas a realizar e, para isso, oferecem sua força de trabalho, sua inteligência e suas habilidades para a execução das tarefas. As organizações, em contrapartida ao trabalho desenvolvido pelo trabalhador, devem promover programas e ações que amplifiquem o bem-estar e reduzem o mal-estar dessas pessoas, para que elas possam atingir seus objetivos.

Dessa dinâmica, surge a qualidade de vida no trabalho (QVT), entendida por Limongi-França (2013, p. 39), como um estado de bem-estar pessoal no trabalho, com satisfação das dimensões biológicas, psicológicas, sociais e organizacionais.

---

<sup>1</sup>Por Revolução Industrial se entende a passagem do processo produtivo da manufatura para o processo de produção industrial, empregando máquinas, novos processos de produção etc.

<sup>2</sup> Vieira e Hanashiro (apud Vieira, 1996) consideram qualidade de vida no trabalho como a presença de condições melhores em todos os níveis; aliadas a políticas emanadas pelos recursos humanos, visam humanizar o trabalho para se obterem resultados satisfatórios aos envolvidos (trabalhadores e organização) e reduzir os conflitos entre capital (produção de bens e serviços) e trabalho.

Para Mendes e Aguiar (2013, p. 125), ter qualidade de vida no trabalho é “vivenciar prazer e sofrimento criativo, como produtos constitutivos da dinâmica de mobilização subjetiva frente à organização do trabalho”.

Embora a lógica do trabalho seja regida pela racionalidade econômica, a dinâmica do trabalho cria novos modos de subjetivação, de patologias, de sofrimento e formas de ação e de reação dos trabalhadores. Em decorrência, o prazer no trabalho se constrói intersubjetivamente, vivenciado quando o trabalhador se engaja afetivamente em suas tarefas e mobiliza investimentos afetivos para transformar a organização. No trabalho, qualidade de vida reporta o nível de felicidade ou satisfação com a própria carreira. Se o indivíduo relata carência de qualidade de vida no trabalho, ele reporta baixo nível de felicidade e necessidades não satisfeitas.

Para Dejourns, Abdoucheli e Jayet (2011), as formas de organização do trabalho e, particularmente, as relações no ambiente de trabalho se acham intimamente ligadas à saúde do trabalhador: quando condições de trabalho (em especial, do ambiente) são inadequadas ou insatisfatórias e existem sob pressões, elas são geradoras de estresse, influem no equilíbrio psíquico e na saúde mental do trabalhador, podendo levá-lo ao adoecimento.

Ora, a administração científica da organização, representada pelo taylorismo-fordismo, busca intensificar a produção como objetivo de aumentar a eficiência pela eliminação racional de desperdício do esforço humano, treinamento (especialização) e adaptação dos trabalhadores às tarefas (Chiavenato, 1997). Para Seligmann-Silva (2011a, p. 37), o taylorismo-fordismo representa os movimentos de racionalização do trabalho em esquemas rígidos, com disciplinação planejada em função dos objetivos econômicos das organizações. Como consequência, traz repercussões danosas na saúde do corpo do trabalhador, à medida que coloca o corpo do homem como ponto nevrálgico, “submetido aos ritmos das máquinas e não ao ritmo de seu próprio corpo” (Oliveira, 2003, p. 4).

Os estudos de Elton Mayo (apud Chiavenato, 1997) apresentam a teoria das relações humanas como uma reação à teoria clássica. O autor visa corrigir a forte tendência à desumanização do trabalho via automatismos, os quais implicam a submissão dos trabalhadores aos modos de produção. Para Seligmann-Silva (2011a), Mayo propõe que se atenda às necessidades afetivas de reconhecimento e se fomentem os aspectos motivacionais para o trabalho e o amor à organização, reduzindo-se as disfunções que possam prejudicar o rendimento individual ou de

equipe e superando problemas de adaptação humana à organização do trabalho. Dessa forma, procura-se suavizar e dissimular “as coerções embutidas” no gerenciamento e estruturação do trabalho, movidas pela hierarquia, estruturas de tempo, divisão das tarefas, critérios de promoção (Seligmann-Silva, 2011a, p. 37).

Outras formas de organização se apresentam mais voltadas para o elemento humano, reaproveitando conceitos anteriores, atualizando técnicas e estratégias. É o caso do enriquecimento de cargos que, segundo Chiavenato (1997), se centra no processo evolutivo das tarefas, das mais simples para as mais complexas, favorece o crescimento individual por desafios cada vez mais crescentes para o trabalhador. Esse tipo de gestão envolve fatores como motivação (reconhecimento profissional, satisfação e autorrealização) e fatores relacionados às condições físicas de trabalho, que podem levar à satisfação ou insatisfação do trabalhador.

Com as transformações nos processos de organização do trabalho, a organização moderna busca uma relação capital-trabalho ideal, embora prevaleçam organizações com racionalização exacerbada das tarefas, com jornadas de trabalho desgastantes, ritmos acelerados, condições ambientais insalubres – fatores que, podem produzir acidentes de trabalho e favorecer o aparecimento de doenças ocupacionais, fadiga mental e física, além de patologias agudas e crônicas.

## **2.1 Formas de administração - caracterização**

No limiar do século XX, a teoria da administração científica das organizações foi desenvolvida por Taylor (americano), que tem em Henry Ford seu seguidor de maior proeminência, e Fayol (europeu), com sua teoria clássica de administração. O primeiro preocupa-se em buscar a eficiência da empresa pela racionalização do trabalho operário, e o segundo, pela organização e aplicação dos princípios gerais da administração com fundamento em bases científicas (Chiavenato, 1997).

A teoria clássica atenta para o *método do trabalho* e controle do *tempo* (com um tempo padrão determinado) e dos movimentos dentro do ambiente laboral, necessário para a execução das tarefas dos operários. Esse tipo de organização do trabalho implica a especialização do operário, controlando seus movimentos e as operações na execução das tarefas, como se o trabalhador participasse de uma “verdadeira engenharia industrial” pragmática (Chiavenato, 1997, p. 51-52).

Para este autor, em decorrência do estudo dos *tempos e movimentos*, têm-se a divisão do trabalho e a especialização do operário. Subdividem-se as tarefas<sup>3</sup> (fragmentação do trabalho), e o operário limita-se a executar uma única tarefa, de forma contínua e repetitiva<sup>4</sup> (como nas modernas linhas de montagem ou produção): assim, o trabalho pode ser executado de modo mais econômico. Para Taylor, também boas condições de trabalho garantem o bem-estar físico e reduzem a fadiga do trabalhador.

Segundo o mesmo autor, na organização racional do trabalho, Taylor considera que o trabalhador não tem capacidade, nem formação ou meios racionais para a execução das tarefas a ele atribuídas, e aprende como executá-las pela observação e imitação dos companheiros próximos; deve aprender um método mais rápido e com instrumentos mais adequados. Este modelo de organização requer compartilhamento e divisão de tarefas: o administrador (gerente) planeja, o supervisor assiste o trabalhador e o operário executa, e todos os elementos devem assegurar o máximo de prosperidade tanto para o patrão quanto para o empregado.

Essa concepção implica o estudo dos tempos e movimentos tanto quanto da fadiga humana, divisão e especialização do operário, divisão de cargos e fragmentação de tarefas, incentivos salariais e prêmios de produção, adequação de condições ambientais, padronização e supervisão funcional (Chiavenato, 1997, p. 63); busca-se eliminar o desperdício e a ociosidade do operário e reduzir os custos de produção<sup>5</sup>.

Taylor propõe planos de incentivos salariais e de prêmios de produção. Pensa que a remuneração por tempo de trabalho não estimule o trabalhador: o que propõe é que o trabalhador que trabalhe pouco e produz pouco também ganhe pouco (proporcionalmente à sua produção). Toma-se o tempo padrão para execução das tarefas ou finalização do produto: se a eficiência atingir 100%, o operário recebe

---

<sup>3</sup> Entende-se por tarefa, na concepção de Chiavenato (1997, p. 69), qualquer atividade executada por uma pessoa e é a “menor unidade possível dentro da divisão do trabalho em uma organização”.

<sup>4</sup> A repetição torna o trabalho enfadonho, sonolento, maçante, sem sentido. Os movimentos repetitivos, automáticos, vinculado à falta de liberdade e autonomia de criação (criatividade) do melhor *modus operandi* levam à falta de significação do trabalho e à alienação (Dejours, 1992, 2006; Seligmann-Silva, 2011a).

<sup>5</sup> Taylor não considera que as normas prescritas se tornem, muitas vezes, impraticáveis no real das tarefas, uma vez que, em situação real de trabalho, o trabalhador necessita transgredir normas para dar conta da tarefa (trabalho real). Este é um dos pontos importantes das críticas de Dejours (1992, 2005, 2006), Dejours e Jayet (2001) e Seligmann-Silva (2011): as prescrições rigorosas das tarefas engessam o trabalhador lhe extraem a liberdade, a criatividade e tendem a fracassar em sua execução se não houver as “dicas” e os “macetes”, muitas vezes compartilhados coletivamente, que só o trabalho real cria.

por peças produzidas (Chiavenato, 1997, p. 71). Taylor está convicto de que o salário se constitui em fonte de motivação para o operário (*homo economicus*<sup>6</sup>).

Como resultante da economia de tempos e movimentos, tem-se a redução da fadiga humana que reduz a produtividade, qualidade e eficiência do trabalho, gera perda de tempo e rotatividade de pessoal, doenças e acidentes, diminuição da capacidade de esforço na execução da tarefa. Para diminuir a fadiga é necessário economizar movimentos (Chiavenato, 1997, p. 68).

Por último, o operário deve ser continuamente assistido por uma supervisão funcional. Se o operário se especializa, o supervisor o acompanha, sem centralizar a autoridade<sup>7</sup>, o que corresponde à máxima divisão do trabalho, que reduz ao mínimo as funções que cada pessoa deve executar.

À semelhança de Taylor, Ford propõe a racionalização da produção: cria a linha de montagem com produção em série; padroniza a produção desde o material empregado à mão de obra, tudo a custo mínimo possível; e, principalmente, acredita no consumo em massa (real ou potencial), para cuja produção concorre a simplicidade. Segundo Chiavenato (1997, p. 80), Ford adota três princípios básicos na organização: a *intensificação* (pela redução do tempo no emprego de equipamentos e rápida colocação do produto no mercado), a *economicidade* (pela redução de estoque de matéria-prima) e a *produtividade* (pelo aumento da capacidade humana de produção pela especialização e linha de montagem).

Outro exemplo de racionalização do trabalho surge com a Toyota japonesa no final dos anos 70. Ela reestrutura o processo produtivo com alterações das relações de trabalho (Antunes, 2002). Nesse sistema, o trabalhador passa a se envolver pelo estímulo à iniciativa e procura combinar habilidades individuais desenvolvidas gradativamente com o trabalho em equipe. A execução das tarefas é gerenciada e as operações, padronizadas (o que oferece condições para desenvolver a qualidade total); implanta-se a rotatividade na execução das tarefas, de modo que o trabalhador se torne flexível e pluriespecializado.

---

<sup>6</sup> Chiavenato (1997) concebe *homo economicus* (homem econômico) como a pessoa que se deixa influenciar por recompensas materiais, salariais etc. Segundo essa acepção, o homem procura o trabalho não por amor a ele, mas como uma forma de ganhar a vida através do salário, recompensas e prêmios: esses elementos influenciam fortemente os esforços individuais do operário em seu trabalho, para atingir o máximo de produção em busca de um ganho proporcionalmente maior.

<sup>7</sup> *Autoridade* é o poder de controle delegado em virtude de uma posição reconhecida; é inerente ao cargo e não ao indivíduo que desempenha o papel oficial. A distribuição de *autoridade* serve para reduzir ao mínimo o atrito em virtude das regras estabelecidas pela organização e para proteger o subordinado contra ações arbitrárias do seu superior (Chiavenato, 1997, p. 421).

Ao intensificar a atividade, o trabalho perpetua a alma do trabalhador, e a “gestão total” é regulada pela padronização e otimização das tarefas; confere-se flexibilidade à força de trabalho, já que conta com a iniciativa do trabalhador, mas esta termina quando transfere a possibilidade do trabalho às máquinas: “a mente industrial extrai conhecimento do pessoal da fabricação, dá o conhecimento às máquinas que funcionam como extensões das mãos e pés dos operários, e desenvolve o plano de produção para toda a fábrica” (Ohno, 1997, p. 65).

Inúmeras críticas são produzidas à teoria da administração científica taylorista (e sua derivada fordista e, em alguns aspectos, a toyotista): a “robotização” do operário (divisão do trabalho e fragmentação de tarefas), a tomada do homem como individualização (sem considerar que ele é, também, um ser humano e social) e como uma “peça” da máquina, a aplicação exclusiva de sua teoria à fábrica com omissão do elemento humano, a fixação de normas rígidas e prescritivas a serem aplicadas como um receituário, entre outras (Chiavenato, 1997, p. 81-91). Em que pesem tais críticas, nada, porém, deslustra o fato de ter sido Taylor o primeiro a tentar elaborar uma teoria da administração científica, embora seja considerado, também, um cientista social, pela sua preocupação (mesmo que menor) com problemas de motivação e comportamento do indivíduo dentro da empresa.

Seligmann-Silva (2001a) comenta que os métodos tayloristas se desvinculam de considerações psicológicas e fisiológicas humanas no trabalho e na vida social, apenas considerando os fenômenos de acumulação da fadiga. Taylor despreza a participação mental do trabalhador nas tarefas manuais ao prescrever movimentos e ritmos que o indivíduo deveria executar. No fordismo, são atingidos níveis elevados de intensificação dos ritmos de trabalho e divisão de tarefas, mas surgem algumas reações dos trabalhadores e os primeiros problemas com o fator humano da produção, o que incomoda os dirigentes, apesar dos imensos lucros.

Com Mayo, segundo Seligmann-Silva (2011a), ocorrem as primeiras preocupações para promover algumas soluções aos incômodos criados pelos trabalhadores, entre elas o atendimento às necessidades de reconhecimento, de espaços para alívio das tensões e de estímulo à motivação no trabalho. A busca da eficiência se conjuga à dimensão mental do fator humano em direção aos objetivos da organização, a promoção da saúde mental é reconhecida à proporção que ela se

associa ao sucesso da produção e da lucratividade, mas aprimora a intensificação do trabalho e amplia as dimensões da exploração da força de trabalho<sup>8</sup>.

As ideias tayloristas viabilizam uma discussão intensa acerca dos modos operatórios dos trabalhadores, por exemplo, nas linhas de montagem, em empresas prestadoras de serviços (como *telemarketing* e em alguns setores hospitalares e cuidadores da saúde), onde o *colaborador* deve adequar-se a operações mecânicas e repetitivas, seguir normas prescritivas, ou acompanhar freneticamente a intensificação do trabalho sem tempo de pensar, ou ser superespecializado na tarefa que executa, ou mesmo atuar em um ambiente fechado e com baixa comunicação interpessoal, isolando-se e comprometendo sua saúde física e mental.

Outro cientista da administração, Henri Fayol imagina aumentar a eficiência da empresa por meio da departamentalização como uma forma de dispor e organizar os componentes da empresa e estabelecer suas inter-relações. Forma-se, uma estrutura cujo funcionamento se estabelece pela *fisiologia*: sua operacionalização se dá na ordem inversa à proposta por Taylor, de cima para baixo, isto é, da direção para os operários (que executam), bem como da organização (o todo) para os departamentos (as partes). Permite-se, dessa forma, uma visão global da empresa, de modo a se ter no chefe o elemento centralizador: do chefe principal emanam as determinações para os departamentos que, por sua vez, determinam a quem cabe a execução das tarefas (Chiavenato, 1997).

Fayol parte do pressuposto de que toda organização pode ser dividida em *funções técnicas* (produção de bens e serviços), *comerciais* (compra, venda, troca), *financeiras* (busca e gerenciamento de capitais), *de segurança* (proteção de bens e pessoas), *contábeis* (registros, balanços, custos, estatísticas, inventários) e *administrativas* (coordenação e sincronia das demais funções).

Às funções administrativas cabe prever e traçar um programa de ação (*previsão*), organizar a empresa material e socialmente (*organização*), comandar e orientar o pessoal (*comando*), harmonizar atos e esforços coletivos (*coordenação*) e verificar o cumprimento das regras e ordens estabelecidas (*controle*) (Chiavenato, 1997, p. 101).

Neste contexto a organização é entendida como “uma entidade social, na qual as pessoas interagem entre si para alcançar objetivos específicos” e representa

---

<sup>8</sup> Dejours (1992; 2006) faz profundas críticas à exploração da força de trabalho.

“qualquer empreendimento humano moldado intencionalmente para atingir determinados objetivos” (Chiavenato, 1997, p. 105), deve ter uma estrutura e uma forma (estática e limitada), incluindo aí a disposição e o inter-relacionamento das partes que a constituem. Reflete uma “cadeia de comando [...] uma linha de autoridade que interliga as posições da organização e especifica quem se subordina a quem” (Chiavenato, 1997, p. 108), a que Fayol chama de *organização linear*, um dos mais simples tipos de organização. Existe uma unidade de comando (chefe), uma unidade de direção, centralização da autoridade (localizada no topo) e uma cadeia hierárquica em que o nível inferior está sempre subordinado ao nível imediatamente superior. Esse tipo de organização se alinha, portanto, de forma piramidal (Chiavenato, 1997), estrutural, com proporcionalidade da função administrativa que se distribui em todos os níveis hierárquicos da organização.

Outras abordagens de teorias administrativas surgem na tentativa de conciliar os interesses organizacionais e os interesses e desejos dos trabalhadores. Aqui foi exposta a essência de algumas delas no que têm de relevância em relação com o escopo desta pesquisa: a (in)satisfação do trabalhador, o estresse, a ansiedade, riscos e pressões, sofrimento e adoecimento em situações de trabalho.

Primeiramente, a *teoria das relações humanas e organização informal* surgem com vistas a reduzir a tendência à desumanização do trabalho causada pela aplicação de métodos rigorosos, a que os trabalhadores devem submeter-se. Se Taylor dá ênfase à tarefa e Ford, à estrutura organizacional, a nova abordagem, humanística, centrada nas relações humanas, transfere a preocupação para o homem e seu grupo social, envolvendo aspectos psicológicos e sociológicos. Tal abordagem refere-se à Teoria das Relações Humanas a partir da primeira década do século XX com estudos da Psicologia, coadjuvada, em particular, com o desenvolvimento da Psicologia do Trabalho, a que Dejours (1992), Dejours, Abdoucheli e Jayet (2011) denominam de Psicodinâmica do Trabalho.

Para Chiavenato (1997, p. 127-128), são dois os aspectos considerados pela Psicologia do Trabalho: (i) a “análise do trabalho e adaptação do trabalhador ao trabalho”, segundo as características humanas exigidas em cada tarefa e “a seleção científica dos empregados baseada nessas características”; e (ii) “a adaptação do trabalho ao trabalhador”, caracterizada pela “crescente atenção voltada para os aspectos individuais e sociais do trabalho”.

Tal abordagem abrange seleção de pessoal, orientação profissional, métodos de aprendizagem e de trabalho, estudos sobre acidentes e fadigas, e estudo da personalidade do trabalhador (operário ou chefe), da motivação, dos incentivos, da liderança e das relações interpessoais e sociais. A nova teoria nasce da necessidade de se humanizar e democratizar a administração (eliminar ou reduzir a rigidez e o mecanicismo) e do desenvolvimento das ciências humanas, particularmente da psicologia e da sociologia.

De forma geral, os métodos de gestão de pessoas e relacionamento no trabalho são vistos pelos trabalhadores apenas como “um meio sofisticado de exploração dos empregados a favor dos interesses patronais” (Chiavenato, 2001, p. 135), que poderiam proceder a julgamentos parciais e tendenciosos, crueldade e injustiças.

Considerando tal situação, Antunes (1999, p. 20) entende que, com a abordagem humanística, a civilização industrializada devia abrir-se para uma nova perspectiva que aponte não apenas para o lucro garantido produzido pela eficiência, mas para a cooperação humana e objetivos humanos. Assim, necessita-se conciliar a função econômica (objetivo da indústria) e a função social, que garante equilíbrio interno e satisfação dos trabalhadores.

Com a teoria das relações humanas, o *homo economicus* cede lugar ao *homem social*. Fala-se agora em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica grupal etc., e os antigos conceitos de autoridade, departamentalização, racionalização do trabalho e outros começam a ser contestados.

O psicólogo e o cientista social passam a ocupar o lugar do engenheiro ou técnico; a dinâmica de grupo substitui o método e a máquina. A ênfase deixa de recair sobre as tarefas e é direcionada para as pessoas: o trabalhador é uma criatura social complexa, com desejos, temores e sentimentos, é motivado por necessidades e interage com grupos para alcançar satisfação. O grupo é visto como influenciável por um estilo de liderança e supervisão, mas as normas que regulam o comportamento são fornecidas pelo próprio grupo, que tende a controlar os níveis de produção de maneira positiva (por estímulos, aceitação social etc.) ou negativa (pelas gozações, sanções não materiais<sup>9</sup> etc.).

---

<sup>9</sup> São sanções morais, imputadas pelos indivíduos ou pelos grupos através de apelidos, “piadinhas” e expressões pejorativas, compõem o que Dejours (2010), Seligmann-Silva (2011a) e Barros, Silva e

A teoria das relações humanas, assim, enfatiza o homem e o clima psicológico do trabalho e tem como componentes as expectativas dos trabalhadores, suas necessidades psicológicas, a informalidade organizacional e uma comunicação não convencional; e a liderança passa a substituir a autoridade hierárquica.

O *estruturalismo*, iniciado com Max Weber (sociólogo alemão) no começo do século XX, primeiramente com o nome de burocracia, coincidente com o aparecimento do capitalismo, decorre da necessidade de se construir uma organização que atenda a uma nova ordem econômica e às reivindicações dos trabalhadores a um tratamento justo e imparcial. Considerada uma invenção social, é sustentada pela propriedade privada.

A burocracia dá à organização uma nova abordagem de gestão – o enfoque estruturalista, voltado para a própria organização e entre as organizações, ou seja, o enfoque centrado no interior da organização direciona-se para as relações entre as organizações na sociedade. Com ênfase na estrutura, a abordagem estruturalista é uma tentativa de reação contra a crueldade, o nepotismo e posturas tendenciosas e parciais (Chiavenato, 1997, p. 405).

Para essa nova postura, muito contribuiu a obra de Max Weber, criador da sociologia da burocracia, segundo a qual “um homem pode ser pago para agir e se comportar de certa maneira preestabelecida, a qual lhe deve ser explicada com exatidão, muito minuciosamente e em hipótese alguma permitindo que suas emoções interfiram no seu desempenho” (Chiavenato, 1997, p. 411).

Põe em destaque, portanto, o homem destituído de emoções, que não podem estar presentes em seu trabalho. Não considera o contexto em que os trabalhadores operam ou mesmo os desejos que convergem para a autorrealização, para a introspecção, para a convivência (De Masi, 1999, p. 14).

Para Weber, todavia, burocracia é “concebida como uma forma de organização eficiente por excelência” (Chiavenato, 1997, p. 419). Entre suas principais estão: normas preestabelecidas, caráter formal das comunicações (escritas), divisão racional do trabalho, impessoalidade, hierarquia de autoridade (o que, em hipótese, acaba por proteger o subordinado contra ação arbitrária de um superior), rotinas e procedimentos padronizados, competência técnica e

---

Ferreira (2007) denominam assédio moral. Elas provocam o rompimento das relações sociais no ambiente de trabalho levando o trabalhador a se isolar, inibem a intersubjetividade, infligem sofrimento e, em casos extremos, levam à demissão do emprego ou ao adoecimento.

meritocrática (para escolha e admissão das pessoas); especialização e profissionalização (o trabalhador pode “fazer carreira” na organização) e previsibilidade do funcionamento (o comportamento dos integrantes da organização é previsível). Weber não prevê a organização informal.

Se a burocracia weberiana apresenta vantagens para ordenar a produção, não consegue, todavia, solucionar alguns dilemas das organizações, entre outros: as pressões, subordinação dos funcionários a regras rígidas (muitas vezes, repugnadas por eles) e conseqüente renúncia em favor do trabalho, excesso de formalismo (papéis), resistência a mudanças, despersonalização e carência de afeto nas relações de trabalho (ausência de sentido psicológico do trabalho), pressões das regras impostas em direção aos objetivos da organização, muitas vezes contraditórias aos desejos do trabalhador.

Apesar de tais e tantas outras possíveis disfunções, limitações, tensões dentro da empresa e restrições, a “burocracia talvez seja uma das melhores alternativas de organização” (Chiavenato, 1997, p. 461), mesmo que apresente congruências ou semelhanças com teorias precedentes como, por exemplo, a teoria clássica, quando enfatiza a eficiência técnica e hierárquica da organização, e careça de flexibilidade e inovação, necessárias a uma sociedade em contínuas mudanças.

Para os estruturalistas, a sociedade moderna é uma “sociedade de organizações”, diferenciadas, que requerem determinadas características de personalidade de seus componentes; tais características possibilitam aos indivíduos exercer papéis variáveis e mesmo antagônicos e participar, muitas vezes com sucesso, de várias organizações simultaneamente (é o que se convencionou chamar de *homem organizacional*<sup>10</sup>). Das interações entre grupos sociais (teoria das relações humanas), passa-se às interações entre as organizações sociais, ou seja, as organizações também interagem entre si (Chiavenato, 1997, p. 472).

O estruturalismo propõe uma abordagem múltipla das organizações: envolve a organização formal e informal (que se relacionam intrinsecamente), as

---

<sup>10</sup> Para Chiavenato (2001), o homem organizacional tem algumas características: é flexível às mudanças e relacionamentos, tolera frustrações e evita desgaste emocional, tem habilidade em lidar com as recompensas e vontade perene de realização pessoal (mesmo que tenha de renunciar preferências em função da atividade profissional), é cooperativo e coletivista, diferentemente das características propostas por Weber na *ética protestante*, para quem, no capitalismo moderno, o homem organizacional se caracteriza pelo espírito de realização, busca da prosperidade (progresso e riqueza), laboriosidade, sacrifício, pontualidade, integridade, conformismo – o que o torna eminentemente individualista. Como o conformismo exigido pelas organizações não existe para muitas pessoas, há a possibilidade de ocorrência de conflitos geradores de mudanças.

recompensas salariais e materiais (como forma de motivar as pessoas a identificar-se com a organização), níveis organizacionais hierárquicos, todos os tipos de organizações (pequenas, médias, públicas e privadas etc.) e uma análise intraorganizacional (preocupa-se com os fenômenos internos) e interorganizacional (rompe com a abordagem restritiva e volta-se para os fenômenos externos que, muitas vezes, elucidam os fenômenos internos) (Chiavenato, 1997, p. 474-494).

Como as organizações existem dentro de um mundo humano, elas se inserem em um contexto denominado *ambiente*, portanto, em um sistema eminentemente aberto, e interagem entre si numa relação de interdependência para alcançar seus objetivos (por isso, a sociedade moderna é chamada de *sociedade das organizações*). Os estruturalistas rompem com as fronteiras da organização e dão ênfase no que acontece fora dela, ao seu redor, na sociedade, no ambiente. Os estruturalistas, portanto, inauguram os estudos sobre os ambientes, vendo as organizações como sistemas abertos, em constante interação com seu meio.

Em decorrência, há que se admitir como natural a existência de conflitos<sup>11</sup> no ambiente de trabalho que, geralmente, promovem mudanças e desenvolvimento das organizações e apontam para divergência ou colisão entre ideias, sentimentos, atitudes e interesses. Por eles, pode-se visualizar um sentimento de cooperação diante da presença de interesses comuns (reais ou imaginados) entre os indivíduos e as organizações. Conflito e cooperação, assim, tornam-se elementos pertinentes à vida de uma organização e representam dois aspectos da atividade social. A partir dessa visão, Chiavenato (1997, p. 497-498) argumenta que o conflito não merece repressão, antes, deve ser tido como uma forma de ajustamento do sistema a uma situação real em favor da harmonia da organização.

A *teoria comportamentalista* origina-se a partir de nova postura diante da teoria das relações humanas (ênfase nas pessoas) e da teoria clássica (ênfase nas tarefas e na estrutura da organização): ela surge como uma tentativa de sintetizar o enfoque da formalidade da organização e das relações humanas, rejeitando desta a concepção ingênua e incorporando parcialmente a sociologia da burocracia.

Ela se fundamenta no comportamento individual das pessoas e introduz o conceito da motivação humana como determinante desse comportamento. A

---

<sup>11</sup> Para Chiavenato (1997), os conflitos, inevitáveis nas relações do ambiente organizacional, devem ser vistos como um sinal positivo, porque podem apontar para alguma disfunção o ambiente relacional de trabalho e indicar que se necessita de correção ou mudança.

motivação acha-se ligada às necessidades humanas. O homem traz necessidades variadas e complexas que orientam o sentido de sua ação para certos objetivos pessoais. A satisfação das necessidades se dá em sequência: uma vez satisfeita uma necessidade, nasce outra em seu lugar e, assim, sucessivamente. Assim, quando o administrador conhece as necessidades de seus trabalhadores, pode compreender seu comportamento e dirigi-lo para melhorar a qualidade de vida dentro da organização (Chiavenato, 1997, p. 532).

*Chester Barnard*, citado por Chiavenato (1997, p. 557), amplia o conceito das relações humanas. Para o teórico, as pessoas não agem isoladamente, mas por interações<sup>12</sup> entre si; elas influenciam e são influenciadas, portanto, podem alcançar, cooperativamente, os objetivos desejados (individual ou coletivamente). Conclui-se, daí, que as organizações são sistemas cooperativos, baseados na interação entre pessoas, na disposição para cooperar e nos objetivos comuns a serem realizados.

Ora, se as pessoas participam e cooperam, *então* elas também tomam decisões, como uma decorrência natural de sua participação e cooperação. Os indivíduos percebem, pensam, agem e decidem de sua participação ou não participação<sup>13</sup> (Chiavenato, 1997, p. 563). Dessa forma, cada pessoa é tomadora de decisões segundo suas percepções do ambiente (a organização é entendida como um *sistema de decisões*), tornam-se convictas para assumir posturas e pontos de vista. Para tanto, a reciprocidade deve estar presente na realização desse intercâmbio de informações para as decisões.

A teoria comportamental nas organizações desloca a ênfase na estrutura para a ênfase nas pessoas e redefine os conceitos de tarefa e estrutura com uma “roupagem mais democrática e humana”. Propõe um conceito de cooperação, mais democrático e humano, e reconhece a motivação como elemento gerador de progresso e bem-estar. Quaisquer que sejam as limitações, desvios ou críticas à teoria comportamental, porém, não se pode ignorar seu profundo enriquecimento para a teoria geral da administração.

A *teoria do desenvolvimento organizacional*, nascida na década de 60 do século XX, tem sua origem na teoria das relações humanas e na teoria comportamental, com a pretensão de adequar as organizações ao novo panorama

---

<sup>12</sup> São as relações intersubjetivas estabelecidas no ambiente relacional de trabalho, de que fala Dejours (1992).

<sup>13</sup> Poder pensar e agir estimula a criatividade individual e permite a flexibilidade no ambiente relacional de trabalho (Dejours, 1992).

mundial: intensas e rápidas mudanças do ambiente organizacional, complexidade das organizações, crescente diversificação da tecnologia, um novo conceito de homem baseado em suas necessidades, poder baseado na colaboração e na razão, os valores organizacionais que apontam para ideais humanísticos em prejuízo do mecanicismo e despersonalização burocrática entre outros aspectos (Chiavenato, 1997). Com ênfase ao desenvolvimento planejado, liga-se a conceitos de mudança e adaptação das organizações.

Para essa teoria, a organização responde pela coordenação de atividades individuais em interação com o ambiente em um todo dinâmico: as pessoas, de um lado, são contribuintes, e suas contribuições se vinculam às diferenças individuais; de outro, a própria organização, que oferece recompensas e contribuições dentro das condições e circunstâncias do meio em que atua. Diferentemente do sistema mecânico de Taylor e Ford, essa dinâmica tende a produzir conscientização/ absorção social pelos seus membros, formando uma *cultura organizacional* concebida como o modo de vida próprio da organização (valores, tradições, hábitos, interações verticais e horizontais<sup>14</sup> etc.) (Schein, 2009). Para Fleury (1987, p.10), "a cultura [...] deve ser consistente com outras variáveis organizacionais como estrutura, tecnologia, estilo de liderança". Segundo essa concepção, a cultura organizacional mantém inter-relação entre ambiente empresarial e eficácia do sistema organizacional. Para criar e manter a cultura, as concepções, valores e normas devem ser comunicados aos membros da organização de uma forma clara (Fleury; Fischer, 1991).

Para Freitas (2007, p. 294), a cultura organizacional é entendida como um conjunto de representações sociais que se produzem e se reproduzem nas relações cotidianas dentro da organização e expressam valores como se ela fosse a "fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros". Ela agencia significados e os solidifica em cumplicidade entre organização e os desejos das pessoas que nela atuam, inscrevendo-se no inconsciente dos indivíduos.

Dessa forma, a cultura organizacional transfere comportamentos, normas, prioridades e ações para o indivíduo e cria "a ideia de comunidade, de orgulho de pertencimento ao grupo" (Freitas, 2007, p. 294). Quanto maior a coerência entre o

---

<sup>14</sup> É oportuno lembrar que verticalidade refere-se à relação entre os níveis da organização (superior / inferior) e horizontalidade, às relações entre os membros de um mesmo grupo (hoje, chamado de equipe) ou de grupos de um mesmo nível hierárquico.

que a organização faz e o que diz de si mesma, maior a aderência e canalização afetiva dos indivíduos, que alocam energias para suportar o estresse e desgaste mental. Afinal, a organização supre e atende algumas de suas expectativas (Schein, 2009).

Corre-se, porém, o risco de o indivíduo tomar o aspecto profissional como uma identidade e o definir como o ideal para si e para os demais, passando a viver uma imagem grandiosa, de crença da organização, e anulando o sentido de crescimento. É verdade que a organização pode proporcionar ao indivíduo algumas realizações, mas não é verdade que proporcione, equitativamente, vida mental saudável. Além do mais, a cultura organizacional pode transformar-se em poder político que “permeia todas as relações que se dão no seio da organização” (Freitas, 2007, p. 294), com despersonalização do trabalhador em favor da conduta do grupo.

Por outro lado, a cultura organizacional se torna dinâmica, exposta constantemente à renovação e revitalização: ela constitui a atmosfera psicológica, clima organizacional, “ligado à moral e às necessidades humanas dos participantes” (Chiavenato, 1997, p. 603). Portanto, clima e cultura estão suscetíveis à adaptabilidade às inovações (flexibilidade e receptividade ao novo), ao sentido de identidade dos seus membros (com compartilhamento de objetivos, sem lugar para a alienação), à compreensão do ambiente e integração dos envolvidos.

## **2.2 Considerações sobre as formas de organização do trabalho**

A partir de 1860, com a difusão do taylorismo, o capitalismo adota um novo padrão tecnológico, marcado pela concentração técnica e financeira, e precisa elaborar novas formas de gestão do trabalho. Tal padrão potencializa a intensificação do trabalho para elevar a reprodução do capital, embora isso possa significar aceleração do desemprego, redução de salários e criação de instabilidade e apreensão entre os trabalhadores (Heloani, 2006).

O ideário taylorista representa “um instrumento de racionalidade e difusão de métodos de estudo e treinamento científico” (Heloani, 2006, p. 17); para tanto, assenta-se no controle de “tempos e movimentos”, ou seja, em técnicas de racionalização do trabalho pela economia de gestos e aumento da produtividade, e

traz um discurso de cooperação<sup>15</sup> entre trabalho e capital (Heloani, 2006; Chiavenato, 1997, 2001).

A cooperação mútua proposta pelo taylorismo aumenta o grau de eficiência, possibilita maiores lucros e salários e, em decorrência, maior consumo e mercado. Em seu discurso, porém, parece não se ter produzido a “máxima prosperidade para o empregado”, ao contrário, a busca da eficiência máxima do empregado parece ter gerado tensões e resultado em psicopatologias (Dejours, 1992). O que se nota é a presença de um espaço de ruptura pela exploração do trabalho e a “dominação política sobre o corpo no espaço da produção” (Heloani, 2006, p. 18).

A proposta de gestão do trabalho fordista, alterando e ampliando o formato taylorista e consolidada na “linha de montagem” com aumento da produção e queda do número de assalariados por meio da racionalização da produção, reformula a administração taylorista (Heloani, 2006): além de controlar os tempos e movimentos, propõe “limitar o deslocamento do trabalhador no interior da empresa. O trabalho será dividido de tal forma que o trabalhador possa ser abastecido das peças e componentes através de esteiras, sem precisar movimentar-se” (Heloani, 2006, p. 45); trata-se, portanto, de uma ordenação coletiva para adaptação de todos os trabalhadores ao ritmo imposto pela própria esteira. Para este autor, a reorganização do trabalho fordista (divisão de tarefas sistema de abastecimento de peças nas linhas de montagem) veicula a exploração subliminar do fator humano.

Salários e pagamentos de incentivos até podem ser fontes de motivação para o modelo do homem concebido como econômico; essa prática, entretanto, pressupõe que os empregados sejam “instrumentos passivos, capazes de executar o trabalho e receber ordens, mas sem poder de iniciativa e sem exercer influência de qualquer significado” (Chiavenato, 2001, p. 77), ou seja, o homem mecânico, robotizado. Certamente, aí estão os “inconvenientes morais, psicológicos e sociais do sistema baseado exclusivamente no rendimento e na eficiência, justificando a reação de defesa dos trabalhadores por meio de greves e protestos” (Chiavenato, 2001, p. 78). Esse modelo traz consigo a exploração sutil do empregado – um

---

<sup>15</sup> Para Chiavenato (2001, p. 126-7), a “cooperação entre os indivíduos surge da necessidade de sobrepujar as *limitações* que restringem a atuação isolada de cada um”. Cooperação supõe *interação* entre dois ou mais indivíduos, *desejo e disposição* em cooperar e existência de *objetivos comuns* entre eles. Ela influi no comportamento individual por meio de induções objetivas tais como incentivos materiais, oportunidade de prestígio e poder, condições físicas do ambiente de trabalho, percepção de sentido do trabalho pelo trabalhador, satisfação pessoal nas relações sociais da organização, familiarização com costumes e normas de conduta, sentimento de envolvimento.

padrão elevado de desempenho favorável à empresa e desfavorável ao trabalhador: este considera degradante e humilhante o trabalho qualificado e superespecializado devido à monotonia, ao automatismo e à redução da exigência de raciocínio e não precisar pensar, além de ser destituído de significado psicológico. Parece haver, aqui, um trabalhador não considerado em sua significação humana e social, em uma concepção reducionista e negativista do homem.

No toyotismo, o trabalhador pode escolher a melhor maneira de executar seu trabalho e inovar no processo de produção. Deve, pois, ser capacitado e ter habilidades e competência, antes desprezadas pelos sistemas de produção defendidos por Taylor e Ford; portanto, valoriza-se o investimento<sup>16</sup> na capacitação de seus operários. Essa reorganização do trabalho eleva a produtividade e torna-se um modelo adaptado ao sistema produtivo flexível, opondo-se à rigidez e mecanicidade dos processos anteriores.

O advento da *teoria das relações humanas* (em 1929) traz nova visão a respeito das relações humanas no trabalho. Ela nasce da urgência de se efetuarem correções relativas à desumanização do trabalho pela aplicação de métodos rigorosos aos trabalhadores (Chiavenato, 2001). Essa teoria busca suporte teórico na psicologia e na sociologia e é, primeiramente, aplicada à organização industrial, gerando novos padrões do trabalho para a classe trabalhadora.

Com o aparecimento de novos setores de produção, serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, com as recentes inovações tecnológicas e organizacionais, surgem também novos padrões de gestão; estabelece-se o controle de qualidade, a gestão participativa, a qualidade total, que passam a exigir do trabalhador novos padrões e ritmos de produção para atender às demandas de mercado.

Dentro dessa nova visão, as novas formas de organização do trabalho, embora ainda invistam em uma perspectiva centrada na eficiência, apresentam-se mais preocupadas com o fator humano dentro de um movimento de humanização do trabalho e democratização das organizações, com crescente autonomia na realização das tarefas e liberdade no exercício das funções, centralidade das competências, estruturas horizontalizadas, confiança na execução das tarefas e

---

<sup>16</sup> Investimento, segundo o capitalismo, representa retorno de capital em forma de novos bens ou serviços gerados, portanto, maior do que o originalmente aplicado; o investimento serve à lógica capitalista de acumulação de capital e investir na capacitação do operário significa prepará-lo para dar maior retorno em produtividade.

maior participação dos trabalhadores nas decisões e intervenção nos processos de trabalho, defesa do ambiente, responsabilização<sup>17</sup> individual (Kovács, 2006). A esse movimento convencionou-se chamar de racionalização flexível ou flexibilização das formas produtivas, e visa conferir às organizações capacidade de adaptação às mudanças.

Essas mudanças correspondem à substituição dos velhos paradigmas por um novo pós-taylorista/fordista e pela chegada de uma era de globalização, com forte competitividade de mercados globais, em que as organizações assumem a sobrevivência a partir de uma perspectiva de adaptação às novas exigências embasadas pela produtividade e qualidade, redução de custos e adaptação rápida às alterações do mercado. Valorizam-se os recursos humanos (qualificação e nível de competência, iniciativa, trabalho em equipe etc.). Discutem-se a flexibilidade, a cooperação, as parcerias, a inserção de novas tecnologias de informação a que pessoas e organizações têm de se adaptar, portanto, a processos de mudanças rápidas – o que significa, segundo Kovács e Castilho (1998 *apud* Kovács, 2006) romper com o antes para instaurar o agora e o depois.

### **2.3 Ambiente e ambiente relacional do trabalho**

Entende-se por ambiente, em sentido amplo, o espaço que envolve as organizações, o universo externo a elas. Isso corresponde a dizer que o ambiente se estende à própria sociedade, onde estão presentes outras organizações e grupos sociais. É do ambiente que advêm os recursos materiais e humanos e, à medida que ele sofre alterações, as organizações se deixam influenciar pelas novas condições ambientais (Silva, 2001; Chiavenato, 2001). Ainda para Silva (2001), o ambiente mobiliza fatores externos e internos e a eles as organizações se devem acomodar. Quando essa adaptação é obtida e os objetivos são alcançados, a empresa torna-se eficaz e tem condições de sobreviver e crescer (Chiavenato, 1997; 2001). Assim, o

---

<sup>17</sup> Paradoxalmente, enquanto se requer a responsabilização individual e se acentua a individualização das remunerações, formação e competências, enfocando-se as potencialidades pessoais (personalização), tende-se a fragilizar a equipe ou a organização como um todo. Em outras palavras, o individualismo torna o indivíduo incapaz de reagir e o expõe à insegurança e à fragilização ou ruptura dos laços sociais que o unem ao grupo. A autonomia, assim personalizada e possibilitada pela flexibilização, “engendra não a autonomia real, mas a submissão a um novo poder, novos controles que são pouco visíveis” (Kovács, 2006, p. 47).

ambiente de organização, como o de qualquer entidade social, é o conjunto das condições e influências externas que afetam sua vida e seu desenvolvimento.

Todavia, não se pode negar que, além desse ambiente configurado como amplo, exista também um ambiente interno onde ocorrem múltiplas relações de trabalho e no qual os participantes organizacionais firmam relações intra e interpessoais e estabelecem um código de normas que regem e definem essas relações.

No ambiente interno, o meio relaciona-se ao mais imediato e próximo (Chiavenato, 1987; Silva, 2001), onde as organizações trabalham e mantêm seu domínio (poder e dependência). O ambiente específico se caracteriza, dessa forma, como o cenário de operações de uma organização e inclui, além do espaço físico, o ambiente interno composto de proprietários (administradores ou provedores e supervisores), empregados e a cultura organizacional (Silva, 2001), constitutivos dos elementos intrínsecos à organização.

Dessa forma, o clima físico tende a refletir o ambiente interno organizacional, em que ocorrem as relações interpessoais: à proporção que as organizações têm suas expectativas acerca de seus participantes (em qualquer nível hierárquico) quanto às suas aptidões e potencial de desenvolvimento, os participantes também têm suas expectativas em relação às organizações. Essa relação psicológica entre organização e empregados (Schein, 2009), a que os psicólogos convencionam chamar de *contrato psicológico*<sup>18</sup>, quando bem equilibrada, reforça a expectativa mútua, baseada na confiança recíproca e equidade. Portanto, o contrato psicológico, nas relações intra e interpessoais, efetiva a vivência interpessoal dentro de um ambiente adequado de trabalho.

Seligmann-Silva (2011a, p. 80) esclarece o que representa um ambiente adequado de trabalho promotor de bem-estar físico e mental, incluindo aí diversas percepções individuais acerca do que seja ambiente propício de trabalho:

Para alguns, o bem-estar se estabelece num trabalho protegido por um ambiente tranquilo, onde há poucos estímulos sonoros ou visuais e possibilidade de uma atividade mental concentrada; outras pessoas sentem necessidade de realizar movimentos, deslocando-se frequentemente, ouvindo sons, captando impressões visuais e comunicando-se intensivamente com os demais. Existe, para muitos, um prazer em aplicar os músculos e usar o corpo de modo a perceber o próprio vigor, do mesmo

---

<sup>18</sup> Contrato psicológico refere um acordo informal entre as partes envolvidas, no qual manifestam um entendimento quanto às práticas, direitos, privilégios, obrigações e respeito mútuo (Schein, 2009).

modo que, para outros, pode predominar uma satisfação em sentir-se ágil ou em ser habilidoso nas tarefas manuais que exigem destreza. Todas essas modalidades de trabalho, que assim se harmonizam com as peculiaridades da economia psicossomática individual, atuam favoravelmente e [...] “promovem saúde”. O contrário acontece quando o indivíduo está submetido a exigências de tarefas que contrariam os modos singulares da sua organização funcional.

Seligmann-Silva (2011a) vê a possibilidade de o ambiente intervir positivamente sobre os trabalhadores quando as o trabalho “se harmoniza com as peculiaridades da economia psicossomática individual”. Mas o trabalho pode gerar distúrbios no trabalhador, quando este se submete às exigências das tarefas contrárias à sua organização funcional, isto é, os modos individuais de trabalho não convergem para os modos e exigências das tarefas que ele executa e comprometem a organização funcional do indivíduo.

Dejours (2011b, p. 47) alerta para o fato de que o meio ambiente pode ser “fator desencadeante ou revelador de síndromes de doenças, cujas origens não são mais imputadas ao trabalho, mas a certas condições [...] relacionadas a fraquezas inerentes ao sujeito e preexistentes ao aparecimento de doenças”, ou seja, o trabalhador pode ser suscetível, orgânica e mentalmente, a desenvolver patologias não relacionadas ao trabalho ou ao meio, mas este pode contribuir (desencadear ou revelar) para a evolução daquelas justamente porque o sujeito manifesta tendências (fraquezas e condições) que o predispõem a doenças. Dejours (2011a) acrescenta que o trabalho ocupa um espaço central na vida do sujeito, e a relação subjetiva aplicada em situação de trabalho costuma extrapolar-se e “colonizar” o espaço fora dele, na família e nas relações sociais como um todo – o que pode interferir diretamente nas relações interpessoais do indivíduo.

Correlatamente, Barros, Silva e Ferreira (2007, p. 22) afirmam que a relação entre o “ambiente de trabalho e as tarefas organizacionais e os casos de adoecimento e de perda de sanidade mental – que por vezes até levam à morte – possibilitam um novo olhar sobre as questões da saúde e doença no trabalho”. As autoras reconhecem que, sem que se ofereçam condições e qualidade de vida no trabalho, não se pode falar em “qualidade e produtividade de produtos e serviços”.

As organizações, vistas como sistemas abertos, flexíveis, adaptáveis ao ambiente externo e harmoniosas com as peculiaridades dos seus trabalhadores, devem estar preparadas para absorver cada situação criada por essa dinâmica ambiental e social e dar respostas às contingências ambientais. Em outras palavras,

devem estar preparadas para absorver os impactos exercidos pelo meio e pelas configurações dos trabalhadores. Por outro lado, elas próprias também produzem influências sobre o ambiente, uma vez que ambos estão diretamente numa relação de interdependência e reciprocidade.

## **2.4 Supervisão e liderança no ambiente relacional de trabalho**

Relevância significativa é atribuída aos supervisores, uma vez que eles desenvolvem um papel determinante dentro das organizações. É deles a responsabilidade de promover a adaptação das pessoas, normas e diretrizes às circunstâncias específicas geradas dentro do ambiente interno, criar um clima organizacional satisfatório entre chefias e empregados, levando em consideração seus valores e aspirações (Chiavenato, 1994), por uma comunicação bem feita e eficiente. Por natureza de sua função, o supervisor deve preparar-se para desenvolver e exercer o papel de líder, como uma necessidade típica do trabalho em equipe, embora um supervisor não seja, necessariamente, um líder.

Likert (1971) considera quatro sistemas de supervisão: o autoritário explorador, o autoritário paternalista, o consultivo e o participativo. Desses estilos de supervisão se inferem, igualmente, os estilos de liderança.

O supervisor explorador se caracteriza como forte, coercitivo, arbitrário, com controle rígido das posições e decisões, sem comunicações laterais; é frequente o comportamento de temor, desconfiança, insatisfação dos empregados. O autoritário paternalista se apresenta benevolente, com decisões centralizadas em esferas superiores, clima de confiança condescendente, pouca interação humana. O consultivo tende a ser mais participativo, com delegação de autoridade para níveis inferiores em determinadas ações; considera que a opinião dos grupos e as motivações principais são os incentivos monetários, promoções e oportunidades profissionais. Por fim, o participativo encarna o comportamento democrático por excelência, com trabalho em equipe; baseia-se na coordenação das ações dos grupos, livre comunicação (vertical e lateral), com relações baseadas na confiança mútua; desse comportamento, decorrem atitudes positivas, participação e envolvimento do grupo e o sentimento de responsabilidade e pertencimento.

Outrossim, Schein (2009, p. 209) esclarece que a liderança “cria e insere a cultura em um grupo” e, se necessário, colaboram para na mudança da cultura, adotando uma visão de desenvolvimento do crescimento organizacional.

Para Maitland (2000, p. 14) e Robbins (2005), um bom “bom líder é alguém que “motiva e coordena sua equipe aplicando de forma eficaz suas habilidades individuais e grupais, seus conhecimentos e suas experiências de modo a alcançar as metas”. Algumas qualidades não de lhe ser pertinentes: postura, autodisciplina, pontualidade, comprometimento, senso de justiça, lealdade, confiança e apoio aos seus comandados. Por atribuição ou natureza, ao líder cabe a autoridade de comando, com diferentes graus de influencição em seus subordinados e no próprio ambiente. Um bom líder é aquele que obtém bons resultados pelo desempenho eficiente de sua equipe: estimula o crescimento do grupo e preserva seu bem-estar.

O bom líder vê cada subordinado como uma pessoa singular, com seus valores, expectativas e desejos – considera a todos igualmente e conjuga as aspirações do grupo. Para Schein (2009), a forma mais simples como o líder comunica valores e principais suposições aos liderados é pelo *carisma*, que corresponde à capacidade pessoal de atração dos subordinados, sendo considerado como um mecanismo de fixação de valores, suposições e expectativas. Em decorrência, entende-se que o líder desempenhe funções ativadoras, que tenha habilidade para induzir pessoas e administrar diferenças, geralmente traduzindo objetivos e necessidades da organização (o líder está em função dela) e buscando comungar esforços e motivação de seus liderados.

Fatores vários – entre os quais as formas e objetivos da organização, ambiente (interno e externo), experiência do líder, natureza e complexidade do trabalho a ser executado, urgência nas decisões e participação dos empregados – definem os estilos de liderança. Maitland (2000), Chiavenato (1994) e Robbins (2005) reconhecem três estilos principais de liderança: o autocrático, o liberal e o democrático.

A liderança autocrática ou autoritária dá forte ênfase nas tarefas, e o líder se incumbem de traçar as diretrizes sem a participação do grupo, portanto, centraliza as decisões; nesse caso, o líder costuma apresentar-se com maior volume de trabalho e se acha indispensável; costuma infundir temor, acompanhado de sinais de tensão, frustração, agressividade e rejeição. Na liderança liberal (*laissez-faire*), a participação do líder é mínima e o grupo tende a tomar as decisões (individuais e

grupais), partindo do pressuposto de que ele próprio atingiu a maturidade e não necessita de líderes; de modo geral, tem-se pouco respeito ao líder, e o estilo é marcado por sinais de individualismo, falta de sentido de equipe, insatisfação e agressividade, pouca qualidade e quantidade. Na liderança democrática, as normas e diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, assistido pelo líder; as tarefas assumem perspectivas novas com o diálogo do grupo, que divide as tarefas com a anuência de seus executores; o líder é objetivo e, quando critica ou elogia, limita-se aos fatos; se, de um lado, apresenta baixo nível quantitativo de produção, por outro lado, expressa melhor qualidade do trabalho; o ambiente interno costuma mostrar elevado grau de satisfação, coexistindo com a integração grupal, responsabilidade, comprometimento e comunicação participativa.

Tanto a atuação do supervisor, que se deve constituir naturalmente como líder do grupo, quanto a atuação do líder (com *status* conquistado pelo que representa para o grupo) apontam, frequentemente, para o sucesso ou o insucesso dos trabalhadores na execução de suas tarefas e nos objetivos a serem alcançados. A eles, como supervisor e como líder de equipe, cabe monitorar, orientar, sugerir mudanças, avaliar o desempenho e corrigir, se necessário, possíveis desvios ou falhas na execução das tarefas.

## **2.5 O trabalho e suas relações com a saúde mental dos trabalhadores**

No contato diário com as organizações, as pessoas vivem no ambiente laboral e se veem ligadas às relações humanas no trabalho, ao meio tecnológico e de produção. Tais meios respondem pela geração de serviços e bens e empregam pessoas: gerenciá-las não é fácil, quando se pretende orientar ou fornecer solução a problemas que surgem e otimizar os recursos humanos (Spector, 2002).

O desgaste emocional causado pelas novas configurações do trabalho, gestão de pessoas e exigências da produção tem gerado fatores significativos para que se determinem os transtornos mentais ou psicopatologias, tais como estresse, depressões, ansiedade patológica, síndrome do pânico, fobias ou doenças psicossomáticas. Os indivíduos, atingidos por essas psicopatologias, não respondem ou respondem deficientemente às demandas do trabalho e, geralmente, se encontram irritáveis e deprimidos (Dejours, 2003).

Na relação homem-conteúdo significativo do trabalho, Dejours (2003) reconhece que o sofrimento (insatisfação) começa quando a relação sujeito-trabalho é bloqueada. Na relação com o sujeito, falta a significação da tarefa acabada em relação a uma profissão; na relação com o objeto, a significação suporta investimentos simbólicos e materiais destinados a um objeto (produção como função social). A natureza e o encadeamento desses símbolos são subjetivos e dependem de como o sujeito assimila cada mensagem. Na prática, sujeito e objeto são indissociáveis e se realizam, primordialmente, dentro do ambiente de trabalho.

Sob esse ponto de vista, o trabalho e suas manifestações podem refletir que a saúde do trabalhador não está bem: essa ausência de bem-estar associa-se, com frequência, a algum fator no ambiente relacional de trabalho, que não esteja correspondendo às expectativas iniciais de sua vida profissional.

A realidade contemporânea do mundo do trabalho parece revelar um paradoxo que contribui para o desenvolvimento de psicopatologias no trabalho: em vez de o ambiente laboral trazer ao trabalhador o mínimo de satisfação (por ter seu tempo útil ocupado, por prover sustento e manutenção familiar, por possibilitar-lhe realizações pessoais etc.), traz-lhe insatisfações, desilusões, pressões internas e externas, problemas que, de modo gradual e imperceptível, podem comprometer sua saúde física, mental e social. A produção de bens ou serviços parece ocorrer com a subordinação dos indivíduos ao domínio das organizações, sob a égide das metas de produção e diferentes formas de poder.

O poder dentro das organizações está diretamente conectado à gestão de pessoas e sugere ser elemento central na análise dos fenômenos sociais. É pela estrutura de poder, da hierarquia, que se organizam as relações sociais e funcionais no ambiente de trabalho. Tais relações podem constituir-se um mecanismo de libertação ou de disciplina e opressão, quando empregadas para vigiar ou controlar os trabalhadores. Portanto, as políticas de gestão de pessoal representam o exercício de poder nas organizações e legitimam as condutas de gerenciamento de pessoas.

Na gestão de pessoas, ao se determinar cada tarefa, estabelecem-se mecanismos de poder (comumente ligados às formas de supervisão e liderança dentro da organização): primeiramente, os executantes são individualizados de acordo com suas aptidões ou habilidades e conforme mecanismos de avaliação e controle; em segundo lugar, evita-se lidar com grupamentos humanos, multidões,

que são “embriões de contrapoder” (Heloani, 2006, p. 23). A individualização de cada tarefa aprimora mecanismos de controle sobre o exercício das aptidões e se justifica como aperfeiçoamento das capacidades físicas e mentais, enquanto o poder controla as relações do grupo de pessoas e oculta os objetivos de lucro e dominação. No plano psicológico, gerencia os afetos e estabelece os processos de subordinação pelas relações verticais ou horizontais, pela sedução à lógica do dinheiro, por tornar o indivíduo mais receptivo e produtivo, pelo direcionamento de sua energia individual em força de trabalho.

Nesse contexto, as organizações podem levar o indivíduo a conter suas angústias, seus medos e canalizar seus desejos para sonhos de realização e perfeição. Todavia, as ações das políticas de gestão podem trazer consequências psicológicas variadas (Pagès et al., 1989), quando não desastrosas à saúde do trabalhador; nessa lógica, expressam uma forma de dominação estratégica, de remodelagem das pessoas às suas intenções, procurando transformar o ambiente de trabalho em local de harmonia e produtividade.

Para Antunes (1999), um dos aspectos a serem abordados na gestão de pessoas centra-se no ambiente relacional de trabalho. O autor defende que as relações de trabalho no interior das organizações podem ser estruturadas em níveis, condicionados a três fatores primordiais: a gestão da força de trabalho, as condições de trabalho e a subjetividade.

Para Dejours, Abdouchely e Jayet (2011), os efeitos negativos revelados pelos indivíduos no ambiente de trabalho se manifestam sob formas variadas de doenças psicossomáticas, tais como depressão, síndrome do pânico, transtornos da ansiedade, fobias e outros sintomas relacionados às psicopatologias, que geram crises ou ataques motivados intrapsiquicamente.

O agravamento e a falta de tratamento para tais situações resultam no “esgotamento” e o organismo pode entrar em sofrimento ou mesmo colapso, afetando a capacidade de adaptação às circunstâncias de vida, trazendo instabilidade emocional e redução acentuada da força “laborativa”. Isso corresponde a dizer, segundo Ballone (2002), que a pessoa afetada responde de modo diferente a essas situações, mesmo quando não tão agressivas, em relação a outras pessoas colocadas na mesma situação ou condições do meio; em outras palavras, há perda de tolerância aos estímulos externos e se pronuncia acentuada inadequação ambiental.

No ambiente de trabalho, estímulos externos e internos podem levar os indivíduos a excederem sua capacidade de adaptação: nesse quadro, o próprio trabalho ou suas condições requerem mais do que as demandas psíquicas do indivíduo são capazes de suportar, particularmente quando o ambiente relacional de trabalho produz conflito, tensão, e torna o trabalhador vulnerável a psicopatologias. Fatores como urgência de tempo, responsabilidade excessiva, falta de apoio para o trabalho, carência de perspectivas, mudanças no trabalho ou impostas pelo trabalhador a si mesmo e aspectos ergonômicos, situações laborativas das tarefas altamente repetitivas ou desinteressantes e situações de carência ou sensação de falta de significado para as coisas (tão pronunciada nos tempos modernos), segundo Dejours, Abdouchely e Jayet (2011) e Dejours (2003), contribuem para o desencadeamento de instabilidade emocional, insegurança e psicopatologias no ambiente de trabalho: alterações de sono

Para estes autores, o ruído excessivo no ambiente de trabalho estimula o sistema nervoso simpático, causa irritabilidade, perda de audição e diminui o poder de concentração; é capaz de produzir alterações nas funções fisiológicas essenciais e efeitos físicos ou psicológicos; também pode gerar, pela falta de concentração na execução das tarefas, danos psicológicos, além de acidentes físicos.

Visto dessa forma, há concordância entre os autores (Dejours; Abdouchely; Jayet, 2011; Dejours, 2003, 2006; Ballone, 2002; Antunes, 1999) em que o ambiente de trabalho pode ser desencadeador de sofrimento que se expande para além do indivíduo e atinge sua própria família e seu relacionamento social. Banaliza-se o trabalho, e se pode alcançar a banalização do mal, do sofrimento físico e mental.

Analisando o sofrimento nas situações comuns de trabalho, a psicodinâmica examina como pessoas de bem colaboram com um sistema de gestão empresarial, baseado no emprego metódico da ameaça e na distorção da comunicação (Dejours; Abdouchely; Jayet, 2011). Além da pouca mobilização coletiva contra a injustiça cometida em nome da racionalidade estratégica, constata-se que pessoas colaboram com práticas que elas mesmas reprovam, devido à ameaça de exclusão social e política, de intimidações e demissões. O processo de banalização do sofrimento pelo trabalho não está na iniquidade, na injustiça e na opressão imposta pelas relações de dominação, mas no fato de o sistema passar por razoável e justificado, realista e racional, aceito e aprovado pela maioria dos cidadãos e ser seguido como modelo. Em consequência, o trabalhador sofre (Dejours, 2003).

Para Dejours (2006), o arranjo do trabalho influencia a configuração das organizações sobre o indivíduo e pode produzir choque entre a estrutura da organização e a psicofísica do trabalhador, levando-o ao adoecimento. A forma de trabalho instituída pode resultar na perda de poder do trabalhador sobre seu trabalho e do significado que ele próprio faz desse trabalho. Assim, o trabalho passa a constituir uma fonte de sofrimento para o indivíduo e degradação de sua qualidade de vida, tendo, como consequência, o surgimento de novas patologias.

É importante considerar o custo humano do sofrimento, traduzido em insatisfação ou transtornos psicossomáticos relacionados ao ambiente inadequado de trabalho (Dejours, 2003). Uma organização do trabalho inadequada pode chocar-se com a vida mental, com as aspirações, as motivações e os desejos; em um trabalho rigidamente organizado, nenhuma adaptação do trabalho à personalidade é possível. O sofrimento começa quando a relação homem-trabalho é bloqueada, e o nível de insatisfação não pode mais diminuir. Para reduzir o sofrimento, é necessário intervir, e só uma intervenção oportuna, com medidas corretivas adequadas e consistentes (no indivíduo e no ambiente de trabalho), pode transpor os obstáculos da insatisfação, a qual redundando em estresse, inadaptabilidade, sofrimento, angústia, depressão etc.; em outras palavras, o ambiente de trabalho é fator potencializador do desencadeamento de doenças físicas e instalação de psicopatologias.

Por inevitável o sofrimento humano, este pode ter raízes no ambiente de trabalho (Dejours, 2006). Acredita-se que, da percepção dos profissionais de gestão sobre pessoas e o sofrimento humano nas organizações, surgem o conflito e o próprio sofrimento humano. Na relação trabalho-saúde, é verdade que o trabalho nem sempre aparece como fonte de doença ou infelicidade; muitas vezes, é gerador de saúde e prazer. O trabalho nunca é neutro em relação à saúde (Dejours, 2010) e tem um papel fundamental na vida das pessoas, posto que possibilita a construção de uma identidade do trabalhador, de sua subjetividade e integração na vida social.

Mas, é também o trabalho responsável por eclodirem psicopatologias expressas em afecções psicossomáticas e outras manifestações do corpo físico e mental e, dependendo de como é produzido, também gera conflitos, efeitos negativos e doenças que trazem adoecimento e, em alguns casos, morte.

Se, de um lado, a insatisfação corresponde a uma sobrecarga de trabalho psíquica diferente da carga de trabalho física, de outro, a satisfação do trabalho está intimamente ligada à produção de satisfações concretas (saúde do corpo, adaptação

das atividades ao corpo e à mente) e satisfações simbólicas (desejos e aspirações do indivíduo realizadas – vivência qualitativa da tarefa). Assim, o trabalho pode ser o mediador entre a reapropriação e a realização do ego (Freud, 2006; Freud, 1996c).

O trabalho, pois, tanto pode dar origem a processos de alienação e patologias psicossomáticas, quanto servir de instrumento de emancipação, solidariedade e democracia. O que determina o sentido do trabalho para o bem ou para o mal, no plano moral e político, é o medo que se instala na própria atividade do trabalho (Dejours, 2003). O medo é uma vivência subjetiva, um sofrimento psicológico que, elevado a certo grau, impossibilita a continuação do trabalho.

Para continuar no trabalho e evitar que o sofrimento o leve à crise psíquica e à doença físico-mental, o trabalhador emprega estratégias defensivas contra o sofrimento imposto pelo próprio trabalho. A adaptação psicológica e a racionalidade de condutas para preservar o trabalhador, por sua vez, possibilitam o risco de, no plano moral-político, produzir atenuação da consciência moral sobre as injustiças e aquiescência ao exercício do mal, conduzir o trabalhador ao rebaixamento do nível de consciência da atividade levando-o à alienação no trabalho, fazendo com que o sofrimento se retraia; mas o sujeito, assim desprotegido contra o sofrimento, pode ser atingido por psicopatologias ou doenças psicossomáticas oriundas do ambiente relacional de trabalho.

### 3 PSICOSSOMÁTICA E PSICOPATOLOGIAS NA DINÂMICA DO TRABALHO

Em seus estudos, Freud aborda as dificuldades contrárias à obtenção da felicidade humana, por ele definida como a satisfação dos instintos e a evitação do sofrimento. Seus estudos revolucionários sobre a histeria, elaborados com a colaboração de Charcot<sup>19</sup>, apontam que doenças orgânicas não decorrem unicamente de agentes biológicos, uma vez que o orgânico também está sujeito a determinações mentais consolidados pela unidade funcional existente entre ambos (Rodrigues; Rodrigues, 1991).

Ao considerar as relações do corpo e do espírito, menciona, como último recurso ao sofrimento, a fuga na doença nervosa, na neurose e na psicose, e não parece ter endereçado suas análises para o entendimento do campo das desorganizações somáticas: dedica-se, *a priori*, a estudar as afecções mentais e relega em segundo plano a investigação do surgimento de doenças orgânicas associadas a fatores psíquicos.

Freud (1996a, p. 123) afirma que

[...] boa parte da sintomatologia das neuroses, que deduzo das perturbações nos processos sexuais, *expressa-se em perturbações de outras funções não-sexuais do corpo*; essa circunstância, até agora incompreensível, torna-se menos enigmática quando se considera que representa apenas a contrapartida das influências sob as quais se dá a produção da excitação sexual. Mas as mesmas vias pelas quais as *perturbações sexuais se propagam para as outras funções do corpo* devem também prestar, na saúde, outro importante serviço. Por elas se daria a atração das forças pulsionais da sexualidade *para outros alvos não-sexuais*, ou seja, a *sublimação da sexualidade* (grifos nossos).

---

<sup>19</sup> Não é alcance desta pesquisa aprofundar estudos sobre Jean-Martin Charcot (1825-1893). Vale lembrar que Charcot, médico psiquiatra e cientista francês, foi um dos maiores clínicos e professores de medicina da França e trouxe contribuições valiosas para o conhecimento das doenças do cérebro, entre elas, estudos sobre afasia, aneurisma cerebral e causas de hemorragia cerebral.

A propagação para “outras funções do corpo” significa uma contrapartida: se os fenômenos psíquicos se evadem com fortes efeitos sobre os processos corporais, essas perturbações psíquicas dependem muito de influências somáticas, ou seja, reconhece que, por serem vias de mão dupla (“que sem dúvida existem e [...] são percorríveis em ambas as direções”), alterações fisiológicas podem desencadear distúrbios psíquicos e estes, em dadas condições, interferem ou mesmo produzem perturbações no corpo físico.

Freud descreve, os sintomas de angústia como uma manifestação *não representada*; em outras palavras, corteja a ideia de que é um problema funcional, sinaliza para inquietações que, mais tarde, se convertem em estudos dos fenômenos psicossomáticos. Uma dessas explicações, por exemplo, é que “os sintomas da histeria são o resultado da transformação, ‘da conversão’ de uma excitação endógena em inervação somática. É a partir dos estudos sobre a histeria que aparecem os problemas de ‘psicossomatismo’” (Marty, 1993, p. 5).

É oportuna a caracterização de sintoma. Para Jaspers (2000, p. 561), “todos os fenômenos da vida psíquica e somática tornam-se sintomas, quando consideramos causal o evento básico próprio”. Em outras palavras, o sintoma é algo apreendido pela percepção, aquilo que é tangível. A mesma afecção pode, portanto, trazer sintomas diversos, o que torna possível seu corolário: a acumulação de sintomas recorrentes pode apontar para uma determinada afecção.

Georg Groddeck (1866-1934) e Sándor Ferenczi (1873-1933) estudam os determinantes emocionais das doenças orgânicas e procuram analisar as doenças orgânicas como produto simbólico da ação da conversão<sup>20</sup> (Casetto, 2006).

Teorizam que todo episódio de adoecimento se realiza pelo processo conversivo: os sintomas, mesmo que inconscientes, são explicados pelas consequências práticas ou simbólicas que os provocam. Assim, por exemplo, a magreza ou fraqueza (ordem física) explicam a nostalgia (ordem psíquica).

Em 1926 estudos propõem uma categoria nova para as neuroses, a que denomina de *neuroses de órgão*, segundo a qual certas disfunções orgânicas têm

---

<sup>20</sup> Laplanche e Pontalis (2004, p. 103) esclarecem que “conversão consiste numa transposição de um conflito psíquico e numa tentativa de resolvê-lo em termos de sintomas somáticos, motores (paralisias, por exemplo) ou sensitivos (anestésias ou dores localizadas)”. Introduzido por Freud na psicopatologia em suas investigações sobre a histeria, o termo procura esse “salto do psíquico para a inervação somática”, isto é, a energia se desliga da libido e é transposta para o “soma” (o corporal, em relação simbólica entre o sintoma e a sua significação). No campo da psicossomática, equivale à somatização, em que o sintoma da conversão está em relação simbólica com a história do sujeito.

sua origem em uma disfunção psíquica, isto é, fatores psicológicos podem desempenhar papel importante na origem das doenças orgânicas; o mérito principal desses estudos está em criar conceitos para esses fenômenos (Casetto, 2006).

Cabe ao psicanalista húngaro, Franz Alexander (1891-1964), traçar os primeiros modelos da relação entre doença e personalidade, ao detectar traços comuns entre características individuais particulares e patologias diversas. Franz alerta que não há correlação causal<sup>21</sup> entre traços de personalidade e doenças específicas. Parece-lhe muito mais que estados emocionais estejam relacionados a certos tipos de conflitos, cuja repressão<sup>22</sup> causaria alterações fisiológicas crônicas (disfunções do sistema nervoso autônomo); quando as emoções se manifestassem ou se apagassem, as alterações fisiológicas também se desfariam (Santos Filho, 1993).

Alexander (1989) menciona alguns exemplos que bem esclarecem essa relação, entre os quais se acha a raiva. A raiva provoca alteração (para mais) na pressão sanguínea; se a raiva for reprimida ou não for expressa, as alterações do sistema neurovegetativo não de se manter em nível mais elevado; essas alterações encontram na psicose um caminho alternativo para sua manifestação. Para Alexander (1989, p. 118), “aparentemente os impulsos hostis reprimidos podiam ser liberados através dos sistemas neuróticos e, portanto, eles deixavam de ser uma fonte de excitação crônica dos mecanismos vasomotores”.

Dessa forma, as emoções reprimidas possibilitam a criação de sistemas psiconeuróticos, ou seja, o aparecimento de sistemas neuróticos corresponde a um caminho (um desvio) para as alterações fisiológicas reprimidas.

A forma reprimida encontra na psicose sua expressão, sem considerar que ela (a psicose) seja motivadora de males orgânicos. Para Alexander

---

<sup>21</sup> Quando se fala em correlação causal, procura-se estabelecer uma dependência entre dois elementos, um dos quais se considera causa e outro, efeito. O cansaço, por exemplo, pode ser causa de redução de rendimento no trabalho, ou distúrbios da fala como efeito de uma hemorragia cerebral. O efeito deve ocorrer com frequência mais ou menos regular para que se possa pensar em uma relação causal. Isso não descarta que um mesmo fenômeno tenha várias causas (seja multicausal) e se deve procurar a causa verdadeira; em se elencando várias causas a um mesmo efeito, pode-se pensar que não se conhece, de fato, a causa verdadeira. Segundo Jaspers (2000, p. 552), “quanto mais causas se afirmam, tanto menor nos é o conhecimento causal”, por isso, é necessário identificarem-se as causas intermediárias e eliminá-las ou tê-las em menor consideração para que se possa chegar “da causa primeiro notada [...] à causa próxima e direta do fenômeno”.

<sup>22</sup> Repressão: um impulso instintual pode sofrer resistências (pressões externas ou internas) que o tornam inoperante; ele passa então para o estado de “repressão”. Uma condenação é um meio contra o impulso instintual, e uma fase preliminar dessa condenação é a repressão, que produz desprazer em vez de prazer (a satisfação de um instinto é sempre agradável). A repressão visa impedir sentimentos de desprazer ou ansiedade (Freud, 1996a).

(1989), a doença relaciona-se a um conflito e não a determinadas características de personalidade que sinalizam para uma análise psicanalítica e não para a psicossomática.

Apesar de sua concepção acerca de disfunções psíquicas relacionadas a conflitos, o autor aponta que alguns conflitos psíquicos alteram certas funções do sistema nervoso autônomo, e as doenças do organismo podem apresentar respostas fisiológicas a estados de tensão emocional exacerbados em processos mentais inconscientes sem significado simbólico.

Recuperando e ampliando tal posicionamento, os psicanalistas franceses Pierre Marty (1918-1993) e Michel de M'Uzan também entendem que os indivíduos somáticos revelam um funcionamento psíquico diferente daquele apresentado por neuróticos e psicóticos e propõem a existência de um pensamento operatório, caracterizado por ser despojado de qualquer símbolo, de metáforas, de atos falhos e pobre em fantasia; tendo poucos elementos simbólicos, está preso aos elementos da realidade e da ação, e é caracterizado por processos *ausentes*, que pode ser evocado pelo sujeito por associação livre, pelos sonhos ou pela interpretação (Casetto, 2006).

No pensamento operatório, a capacidade de retenção da descarga motora é reduzida (Marty; M'Uzan, 1994), e as representações se localizam no mundo externo e nas convenções sociais: pacientes somáticos<sup>23</sup> apresentam pensamentos superficiais, desprovidos de valor libidinal e orientados para a realidade externa.

Assim, o pensamento operatório remete a uma forma de organização psíquica diferente daquela organizada em torno da atividade fantasmática que viabiliza o escoamento das excitações, integra as demandas pulsionais e contribui para a formação de sintomas reversíveis.

Segundo Marty (1993), o pensamento operatório permite que as atividades fantasmáticas integrem pulsões e protejam a saúde física; caso haja carência dessas atividades, naturalmente surgem perturbações somáticas. Portanto, o déficit ou restrição da atividade fantasmática denota carência funcional do psiquismo.

---

<sup>23</sup> Os pacientes somáticos podem apresentar: comprometimento da capacidade de simbolização, restrição da atividade fantasmática, carência funcional do psiquismo; não conexão com conteúdos simbólicos, investimentos libidinais arcaicos, propensão à ação em detrimento da simbolização, baixa elaboração das excitações, comportamentos pouco elaborados para redução das excitações, vínculos afetivos pouco significativos e relacionamentos superficiais (por escassez de investimentos libidinais) (Marty, 1993).

Assim, é possível esperar que os somáticos apresentem um funcionamento psíquico situado entre as neuroses e as psicoses.

Marty institui conceitos como a “depressão essencial”, caracterizada por um rebaixamento do tônus libidinal sem compensação, contrapartida ou qualquer retorno:

Esta sintomatologia depressiva define-se pela falta: apagamento, em toda a escala, da dinâmica mental (deslocamentos, condensações, introjeções, projeções, identificações, vida fantasmática e onírica). [...] Sem contrapartida libidinal [...] a desorganização e a fragmentação ultrapassam sem dúvida o domínio mental, [e] o fenômeno é comparável ao da morte, onde a energia vital se perde sem compensação. (MARTY, 1993, p. 19)

A depressão essencial torna o sujeito vulnerável ao adoecimento, uma vez que a elaboração psíquica dos fatos da vida cotidiana parece comprometida pela carência da “dinâmica mental”.

A desorganização de que fala Marty refere-se à expressão dos instintos da morte, em movimento contra-evolutivo. No psicossomático ocorre a substituição da simbolização pela *reação biológica* que, uma vez recorrente, é transformada em ação rotineira destrutiva. Portanto, o pensamento operatório não é um desdobramento do impacto provocado pela somatização, mas um fator associado ao adoecimento.

É conveniente lembrar que Marty concebe um psiquismo de funções complexas, evolutivas. As funções mais recentes são as responsáveis por absorver os impactos das situações atuais da vida; caso não o consigam, o psiquismo se desorganiza, regredindo e fixando-se no “soma”, provocando um distúrbio em uma função somática correspondente.

Marty (1998, p. 31) dá ênfase ao aspecto econômico, em que as excitações derivam de uma relação direta da quantidade e da qualidade das representações: “o fluxo das excitações instintuais e pulsionais, de essência agressiva e erótica, constitui o problema central das somatizações”. O autor denomina estes processos como “boa mentalização” e “má mentalização”: quanto melhor a mentalização, menor a possibilidade de ocorrência de somatização. A vulnerabilidade ao

adoecimento, portanto, segundo o autor, é proporcional à capacidade de mentalização do sujeito<sup>24</sup>.

McDougall (1991), neozelandesa apesar de adotar postura crítica acrescenta conceitos que ainda não tinham sido incorporados à psicanálise, como as discussões em torno do “pensamento operatório” e da “desafetação” (como falta de investimento afetivo na execução da tarefa pela falta de sentido dessa tarefa).

Para McDougall (1991), pacientes somáticos dispõem de baixa capacidade de elaborar psiquicamente os afetos desestruturantes. Por isso, servem-se de estratégias defensivas que, muitas vezes, envolvem a exclusão de representações de afetos indesejáveis no aparelho mental. Não reprimem nem recalcam tais conteúdos mentais, mas “ejetam” os conteúdos repudiados. Em outras palavras, a *desafetação* corresponde a uma defesa do psiquismo: por ela, procuram-se lançar para fora da *psique* percepções, pensamentos ou fantasias que suscitem afetos desagradáveis ou insuportáveis, relacionados a traumas; ela age para evitar o processo de desorganização psíquica.

Os desafetados tendem a ejetar da consciência sentimentos que comprometem a organização psíquica e são impelidos a *reações orgânicas diante do sofrimento mental*, portanto, gerando *sintomas* corporais. Os dois psicanalistas parecem concordar que a díade mente-corpo torne o homem um ser psicossomático por definição e reconhecem que o adoecimento seja multicausal, ou seja, o surgimento de enfermidades somáticas não se restringe somente a determinantes psíquicos, mas estaria também ligado à carência de simbolização.

Dejours (1992, p 127), por seu lado, coloca a repressão como mecanismo que atua na relação entre somatização e os destinos de afeto, e entende que a somatização é um “processo pelo qual um conflito que não consegue encontrar uma resolução mental desencadeia, no corpo, desordens endócrino-metabólicas, ponto de partida de uma doença somática”. A somatização refere-se a um mecanismo de recusa ou afastamento de um afeto desagradável que é inibido ou eliminado, mas sem possibilidade de representação, assim o processo de adoecimento como demanda, não concretizada de sentido, da relação com o outro.

---

<sup>24</sup> Mentalizar é inscrever, no campo psíquico, um fato ou um acontecimento, uma informação, uma emoção, um afeto. Como os indivíduos são real e potencialmente diferentes entre si, cada qual faz uma inscrição diversa em quantidade, qualidade e intensidade de um mesmo acontecimento. A mentalização, dessa forma, está intimamente ligada às vivências intrapsíquicas do indivíduo.

O autor assume que existe uma demanda sobre as condições psicológicas do trabalho e suas consequências sobre a saúde. Os conflitos entre o sujeito e a realidade surgem quando ele se acha incapaz de alterar essa realidade, quando vê a organização como fonte dos conflitos que ensejam o desencadeamento de psicopatologias resultantes das pressões oriundas dos modelos de organização e gestão como: a divisão de tarefas e de responsabilidade, hierarquia, comando, controle etc., mobilizando o sentido do trabalho e investimentos afetivos do sujeito. Na prática, o autor identifica pressões do trabalho que o trabalhador tende a absorver, levando-o a se sentir incapaz de reação e defesa. Entende que cada indivíduo dispõe de uma estrutura mental com características estáveis e instáveis que determinam como ele reage e como a doença se desenvolve caso sobrevenha um desequilíbrio entre as pressões e suas defesas.

Segundo o autor, não existe uma aparente causalidade entre pressões do trabalho e psicopatologias, mas conexões expressivas entre os conflitos da realidade (do trabalho) e as estruturas mentais individuais, segundo Dejours e Abdoucheli (2011b, p. 126-127),

[...] não se trata mais de pesquisar, observar ou descrever as doenças mentais do trabalho, mas de considerar que, em geral, os trabalhadores não se tornam doentes mentais do trabalho. Será necessário, neste caso, considerar a 'normalidade' como um enigma: como fazem estes trabalhadores para resistir às pressões psíquicas do trabalho e para conjurar a descompensação ou a loucura?

Reconsiderando, o objeto de estudo em psicologia do trabalho admite ser o sofrimento<sup>25</sup> no trabalho, o elemento a ser observado, uma vez que este representa um *estado de luta* entre as pressões da organização e os mecanismos de regulação do sujeito e favorece a evolução natural para a doença, levando o indivíduo para a doença ou estado patológico (Dejours; Abdoucheli, 2011b).

A relação saúde mental-trabalho requer romper com paradigmas que legitimam que ambiente e o próprio trabalho respondem unicamente pelas desordens causadas à saúde do homem e à sua fisiologia, que o impacto do trabalho recai sobre os trabalhadores considerados individualmente, separados de outros trabalhadores, ignorando o coletivo de trabalho (Dejours, 2011b, p. 46).

---

<sup>25</sup>O sofrimento é pensado como *vivência subjetiva* entre a doença mental e o bem-estar psíquico, para compatibilizar a normalidade e salvaguardar o equilíbrio psíquico (Dejours, 2011)

Ora, o trabalho não se reduz às condições ergonômicas de trabalho e deve ser pensado na dimensão organizacional, uma vez que o trabalho é palco de múltiplas relações sociais justamente porque emprega pessoas que estabelecem contatos entre si.

Além disso, é necessário entender que a psicopatologia do trabalho envolve também as patologias que surgem no ambiente de trabalho. O centro de gravidade, assim, é a relação sujeito-organização do trabalho, quer sob o enfoque dos procedimentos defensivos contra o sofrimento do trabalho, quer o sentido simbólico que articula a subjetividade (privada, individual) à intersubjetividade, onde se colocam a coletividade e as relações dos sujeitos.

Nessa relação sujeito-organização do trabalho, encontram-se posições que se estabelecem, de um lado, à base de *desconfiança* que tende a refletir uma crise de solidariedade e lança lampejos de ruptura nas relações intersubjetivas; de outro, revela uma atitude de carência de engajamento pessoal, com destruição dos laços de confiança. Uma vez constituída a desconfiança, cresce o individualismo, a que Dejours (2011b) chama de *individualismo triunfante*.

No campo desta investigação, toma-se como concepção de normalidade um fenômeno psíquico caracterizado por determinações subjetivas e objetivas, no espaço intermediário entre o sofrimento e as estratégias de defesa. Na ótica da psicodinâmica do trabalho, a normalidade não é algo apenas individual, mas se articula à esfera coletiva e é interpretada como o “resultado de uma composição entre o sofrimento e a luta (individual e coletiva) contra o sofrimento no trabalho [...]” e não implica “ausência de sofrimento”, mas é o “resultado alcançado na dura luta contra a desestabilização psíquica provocada pelas pressões do trabalho” (Dejours, 2006, p. 36). Segundo Carrasqueira e Barbarini (2010, p. 11), o interesse da normalidade não é “eliminar o sofrimento”, mas “impedir que ele seja transformado em adoecimento”.

Todo indivíduo está exposto a situações ou acontecimentos que atingem a afetividade e desencadeiam excitações que necessitam ser descarregadas. Para o escoamento dessas tensões, o indivíduo, consciente ou inconscientemente, realiza um trabalho mental de elaboração dessas excitações ou as expressa em comportamentos. Caso isso não ocorra, pode mergulhar em um acúmulo de energias represadas e surgirem distúrbios ou transtornos psíquicos e de comportamento (as neuroses e patologias). O excesso de excitações tende a

desorganizar os aparelhos somáticos funcionais atingidos e atingir o aparelho mental, que necessita providenciar *mecanismos defensivos* para efetivamente não adoecer (Marty, 1998, p. 25).

O autor ainda coloca que ao melhor nível de funcionamento mental corresponde, proporcionalmente, o melhor nível de “defesas biológicas” do indivíduo. A elaboração de tais defesas ocorre, segundo Marty (1998), por um processo chamado mentalização das representações e imagens psíquicas, segundo a economia<sup>26</sup> individual, as relações de mentalização e os processos de somatização.

Para Marty (1998), mentalização refere um conceito de dimensões do aparelho mental, tanto em quantidade quanto em qualidade das representações mentais (base da vida mental) de um indivíduo. Tais representações se refletem nas fantasias, sonhos, formação de imagens (por exemplo, sobre a organização do trabalho) e permitem associações de ideias e pensamentos repletos de afetividade e símbolos.

Portanto, as representações são evocações de percepções inscritas no pré-consciente e vêm, costumeiramente, acompanhadas de sensações agradáveis ou desagradáveis; elas constituem os fundamentos para as associações de ideias, isto é, embora representem coisas, essas coisas se traduzem em formato de pensamentos e ideias, que são, em seguida, associados e formam metáforas das coisas e símbolos, carregados de afetividade (Marty, 1988). No trabalho, por exemplo, a organização pode ser representada, positivamente, como algo grandioso, que deve ser apreciado e amado, ou negativamente, como um inferno, um mostro, uma prisão em que se sofre para sobreviver<sup>27</sup>.

As representações psíquicas, segundo Marty (1998), se associam à disponibilidade de experiências vividas. Falhas na aquisição dessas representações podem gerar desorganizações mentais, e as excitações excessivas tendem a desorganizar o aparelho funcional (com afetação de um órgão) e atingir, em consequência, o aparelho mental. Daí surgirem a depressão, a ansiedade e as angústias. Nesse caso, a via de descarga dessas excitações é o comportamento,

---

<sup>26</sup> Para Marty (apud Seligmann-Silva, 2011a, p. 79), o núcleo da *economia psicossomática* “está na ideia da inter-relação entre o instinto da vida e o instinto da morte. Esta inter-relação se efetiva, ao longo da vida de cada indivíduo, através de processos marcados por estágios [...] de *desorganização*, de *desorganização progressiva* e de *reorganização regressiva* e que dizem respeito às funções biopsíquicas”. A uma desorganização progressiva no funcionamento psicossomático segue-se um regresso ao funcionamento existente em fases anteriores ao desenvolvimento do indivíduo.

<sup>27</sup> Essas representações do ambiente de trabalho são recuperadas no item 4.5 desta pesquisa.

expresso, por exemplo, em agressividade ou gestos mecânicos (como fumar ou beber para reduzir temporariamente as excitações), na execução de atividades físicas (correr, trabalhar intensa ou excessivamente, esgotar-se etc.) ou nas sublimações<sup>28</sup>.

Semelhantemente, para Marty (1993, p. 29), “as doenças somáticas decorrem, geralmente, das inadequações do indivíduo às condições de vida que encontra”, sem descartar que fatores genéticos, imunidade pessoal e alguns agentes patológicos contribuem para os movimentos patogênicos. Quando não é mais possível ultrapassar a adaptação, o indivíduo incorre em traumatismo, cujo efeito final é desorganizar os aparelhos mental e somático. Marty (1993) exemplifica os traumatismos com vários tipos de perdas: perda de um ente querido, de uma função profissional, de uma amizade, de uma liberdade, de um funcionamento sexual, de um projeto de férias ou de trabalho, do emprego que põe em risco a sobrevivência do indivíduo e sua família etc.

Se elaboradas no plano psíquico, tais excitações se expressam em traços de personalidade ou de comportamento. Se o aparelho mental for amadurecido e conseguir recuperar a organização conveniente, o efeito de desorganização inicial provocado pelos traumatismos se desfaz e não atinge o corpo somático.

### **3.1 Psicossomática e a unicidade corpo-mente**

Diz-se que a psicossomática remete às relações do corpo e do espírito, portanto, sua abordagem envolve atividades de médicos, psicanalistas, psicólogos, filósofos, professores, enfim, todos aqueles que lidam com relações de intercâmbio da mente e do corpo (vistos não como dualismo, mas como unicidade mente-corpo). Ela aborda problemas que estejam em dialética das relações de um indivíduo em sua totalidade psíquica, biológica, histórica e social e, segundo Marty (1993, p. 3),

---

<sup>28</sup> Introduzida em psicanálise por Freud, a sublimação corresponde a um “processo para explicar atividades humanas sem qualquer relação aparente com a sexualidade, mas que encontrariam o seu elemento propulsor na força da pulsão sexual”. *A pulsão é sublimada* à medida que é *dirigida para um novo objeto não sexual, socialmente valorizado*. Seria o caso da criação artística e da investigação intelectual (Laplanche; Pontalis, 2004, p. 495) em busca a obtenção do prazer, mas possibilita conduzir o sujeito tanto ao erotismo quanto à violência, à agressividade e à crueldade. Dejours e Abdoucheli (2011a, p. 37) caracterizam a sublimação por três elementos: ela se realiza no campo social (particularmente no trabalho), vincula-se às aspirações narcisistas e é “animada pela parte perversa da sexualidade”. Subsidiária ao desejo, a sublimação é um processo psíquico pelo qual se escoam as pulsões, dessexualizadas, para o campo social.

postula a “unidade essencial do organismo humano e a hierarquização progressiva de todas as funções que participam em sua organização”. Assim, pressupõe que as emoções repercutam em todos os níveis orgânicos.

Jaspers (2000, p. 572) lembra que

[...] o fato de observarem-se no mesmo indivíduo uma doença orgânica e uma anormalidade psíquica não quer dizer, em absoluto, que ambos os fenômenos se relacionem, tal qual um processo mórbido cerebral e uma psicose nem sempre têm, no mesmo indivíduo, uma conexão um com o outro.

Pode ocorrer, todavia, que uma doença somática seja uma das causas possíveis de um sofrimento psíquico, ou um sofrimento psíquico desencadeie sintomas somáticos.

Marty (1993, p. 42) oferece dois exemplos de somatizações funcionais: as cefalalgias e as raquialgias. As cefalalgias, com sua relativa especificidade alérgica, podem significar os primeiros momentos de uma desorganização progressiva, portanto uma forma de transbordamento passageiro do aparelho mental. As raquialgias parecem resultar da impossibilidade de escoamento de angústia (oriunda de conflitos internos ou relacionais) pelas vias musculares e de elaboração mental; modernamente, as raquialgias se enquadram como hipertônias musculares.

Os processos de somatização, segundo Marty (1993), se acham ligados às desorganizações progressivas e às regressões somáticas, e sua intensidade depende de uma desorganização (geralmente acompanhada de uma depressão) mais ou menos intensa do funcionamento mental. Para Marty (1993, p. 33):

Uma mudança psicoafetiva do estado dos pacientes pode decorrer de um milagre, “paixão” amorosa ou mística, sublimatória artística ou social, ou de um acontecimento inesperado, nascimento ou renascimento de um investimento afetivo semelhante ao investimento afetivo desaparecido; decorre na maioria das vezes de uma psicoterapia convenientemente conduzida por um especialista experiente em *psicossomática*.

Para Dejours (1992, p. 127), na somatização, o “conflito que não consegue encontrar uma resolução mental desencadeia, no corpo, desordens endócrino-metabólicas, ponto de partida de uma doença somática”. O autor fala em conflito que, por sua vez, demanda uma relação com alguém, com o outro, portanto, o ambiente relacional do trabalho se torna um agente do desencadeamento de sintomas somáticos, e as relações (intersubjetivas) inconsistentes, aliadas a

ambientes desfavoráveis, levam à fragilização mental do indivíduo, à vulnerabilidade e ao surgimento de doenças psicossomáticas.

Seligmann-Silva (2011a, p. 79), ao estudar as relações do trabalho e o desgaste mental, corrobora que “os distúrbios psicossomáticos ocupam um importante lugar nos processos saúde-doença entre os assalariados. A correlação desses processos com as situações de trabalho pode muitas vezes ser estabelecida”. Ela referenda o pensamento psicossomático de Marty que oferece subsídios para os estudos da saúde mental do trabalho, os quais se apoiam no referencial psicanalítico, integrados com a nova psicopatologia do trabalho.

Dejours (1992) proporciona uma compreensão das relações de trabalho quando lembra que, diante da adequação às possibilidades individuais na organização do trabalho, o próprio trabalho pode servir de veículo para satisfação das necessidades do sujeito; mas ressalta que condições desfavoráveis e falta de sentido do trabalho podem conduzir o sujeito a desenvolver sofrimento psíquico, expresso em manifestações psicossomáticas.

Para o autor condições favoráveis no trabalho possibilitam a manutenção de uma vida saudável e “a livre organização do trabalho torna-se peça essencial do equilíbrio psicossomático e da satisfação”. Para o autor, o trabalho só será nocivo quando se opuser, portanto, à livre atividade e à criatividade, quando ocorre, por exemplo, a inflexibilidade na organização do trabalho<sup>29</sup>, com menos espaço para a espontaneidade.

### **3.2 Sofrimento, doença e saúde mental no trabalho na ótica dejouriana**

Dejours (1992) entende que a organização do trabalho, ao dividir as tarefas e os homens para sua execução para manter as hierarquias, as responsabilidades e o controle, e impor ritmos e prescrever os modos operatórios, instaura um conflito no funcionamento psíquico dos trabalhadores, abrindo-se, assim, a porta para que surja o sofrimento patogênico no confronto entre a vontade e os desejos dos trabalhadores e a organização.

O sofrimento, inicialmente, aparece como dor física, corporal. Arendt (1997) explica que o sofrimento é inerente à condição humana, ou seja, o ser humano só é

---

<sup>29</sup> Esse caráter inflexível, que cerceia a liberdade e criatividade individual, caracteriza a execução das tarefas regida por normas e prescrições – típicas do sistema taylorista/fordista.

humano porque sofre. E o trabalho, cuja centralidade<sup>30</sup> impregna as atividades humanas, contribui intensamente para esse sofrimento. Para Dejours e Abdoucheli (2011b, p. 137), o sofrimento (patogênico) surge

[...] quando todas as margens de liberdade na transformação, gestão e aperfeiçoamento da organização do trabalho já foram utilizadas. Isto é, quando não há nada além de pressões fixas, rígidas incontornáveis, inaugurando a repetição e a frustração, o aborrecimento, o medo, ou o sentimento de impotência. Quando foram explorados todos os recursos defensivos, o sofrimento residual, não compensado, continua seu trabalho de solapar e começa a destruir o aparelho mental e o equilíbrio psíquico do sujeito, empurrando-o lentamente ou brutalmente para uma descompensação (mental ou psicossomática) e para a doença.

Quando o desenvolvimento pessoal do trabalhador se torna impossível diante de um trabalho que nega suas aspirações e a sua inventividade: a organização se torna rígida, inflexível ao determinar normas também rígidas, que negam a intervenção da inteligência do trabalhador, que impõem a repetição e inibem o crescimento e a qualificação pessoal na execução da tarefa; a inutilidade dos mecanismos defensivos deixa o caminho exposto à perpetração do desequilíbrio psíquico e da destruição do aparelho mental podendo levar o trabalhador a estados de doença (mental e psicossomática).

Seguindo essa mesma linha de pensamento, quando o trabalhador não se sente valorizado ou reconhecido, cada vez mais se engaja na execução das tarefas, colocando nesse engajamento todas as suas energias e seus investimentos pessoais. Diante da não valorização e do não reconhecimento, frustra-se e, portanto, sofre – não o sofrimento físico, corporal, mas um sofrimento invisível, subjetivo, não mensurável, que pode comprometer todo o funcionamento psíquico do trabalhador. E para se proteger desses ataques ao seu funcionamento psíquico e a instauração de doença subsequente, os sujeitos lançam mão de estratégias defensivas.

O desenvolvimento do sistema capitalista e suas exigências provocam a necessidade de reestruturação das tarefas, do objetivo do trabalho, da relação homem-trabalho. Os apelos da sociedade de consumo, e os efeitos da mídia sobre o homem potencializam a luta pela sobrevivência condenando o trabalhador à jornada

---

<sup>30</sup> Para Dejours (2010, p. 49), a centralidade do trabalho se desdobra em quatro domínios: o individual, que contribui para a formação da identidade e saúde mental; o das relações entre homens e mulheres, com desigualdade nas relações de gênero; o político, para quem o trabalho desempenha papel central na evolução política de uma sociedade; e o da teoria do conhecimento, que enseja a produção de novos conhecimentos.

excessiva do trabalho, e a condições cada vez mais exaustivas da vida na sociedade contemporânea. O comportamento do homem e sua relação com o trabalho se re-significa e apresenta outras condições para os ambientes de trabalho.

O trabalho torna-se lugar de realização e sofrimento. O sofrimento é empobrecedor à medida que anula a criatividade, o poder inventivo e o prazer do trabalho, e conduz à insatisfação e à ansiedade, podendo levar a um estado de indignidade nascida da execução de uma tarefa desinteressante e a um sentimento de vergonha de ser apêndice robotizado da máquina destituído de imaginação ou inteligência (Dejours, 1992).

O ataque à dignidade, especialmente quando se menosprezam ou desqualificam os trabalhadores operacionais, para Seligmann-Silva (2011a, p. 93) está “no âmago de muitos processos de adoecimento mental”. Sobra a sensação de inutilidade e frustração, falta a significação humana do trabalho (Dejours, 1992) – a significação pensada como “ser útil” para a construção de uma obra, a cumprir uma finalidade para a família, o grupo social, os amigos e, principalmente, para a autorrealização. O trabalhador, atingido por esse ataque, desqualifica-se como ser humano, violenta-se, e essa violência, muitas vezes, se manifesta como depressão dominada pelo cansaço dos esforços musculares e mentais; a vontade, suportada pela motivação e pelo desejo, não realiza investimentos afetivos, e vence o condicionamento ao comportamento produtivo.

Pieron (1968, p. 397-398 *apud* Dejours; Abdoucheli, 2011a, p. 35) define motivação como um “fator psicológico que predispõe o indivíduo, animal ou humano, a realizar certas ações ou a tender a certos fins”, e implica intencionalidade de um comportamento, direcionada para um real. Pode-se, por exemplo, motivar um trabalhador semiquilificado pelo salário ou prêmios.

O desejo liga-se ao inconsciente, na tentativa de reencontrar os sinais das primeiras experiências de satisfação da infância. O objeto do desejo não é um objeto real, atual, e se inscreve no passado, no fictício, no ilusório, no fantasmático, no sonho, no individual e no subjetivo, isto é, o desejo está por trás do comportamento (Dejours; Abdoucheli, 2011a).

Na organização do trabalho, o desejo se expressa diferentemente dentro das diferentes categorias profissionais. No topo da hierarquia da organização, o sujeito dispõe de espaço e autonomia para exercitar o desejo e sua satisfação (Kovács, 2006); caso as condições de trabalho se modifiquem e bloqueiem esse exercício, o

trabalhador pode não encontrar mais espaço para sua satisfação e, em decorrência, o sujeito procura desviar o curso das coisas e busca sua realização em outro lugar.

Na base da hierarquia, aquela que comporta a maioria dos trabalhadores, desqualificados e, muitas vezes, despersonalizados, o desejo encontra dificuldades de manifestação; aí existe lugar para a repressão do desejo para que ele não “venha incomodar o ‘comportamento’ que constitui o modo cotidiano de operação”, portanto, é o “próprio trabalhador desqualificado que deve lutar contra seu desejo, para prosseguir em sua tarefa” (Dejours; Abdoucheli, 2011a, p. 40).

Nas posições antagônicas que se consolidam na hierarquia organizacional não há lugar para o sujeito exercitar sua subjetividade (o desejo), enquanto, à medida que se sobe na hierarquia, esse exercício se amplifica.

Na organização do trabalho ocorre a imposição do outro sobre a vontade do trabalhador, o que remete à disposição taylorista de organização do trabalho, segundo a qual se observavam os modos operatórios para escolher um único a ser generalizado entre os trabalhadores: não se consideram os sujeitos individualizados, mas um sujeito padronizado pelo modo operatório igualmente único e padronizado – o que caracteriza uma expressão de violência ao sujeito.

Em consequência dessa padronização, ao trabalhador, despersonalizado em sua individualidade e destituído de subjetividade, cabe o sofrimento (confronto entre seu desejo e a realidade do trabalho), a alienação dos processos produtivos, o risco possível de uma descompensação psíquica ou a entrada em um processo de somatização.

Na relação do homem com o conteúdo significativo do trabalho, há de se considerarem tanto o conteúdo significativo para o sujeito, quanto o conteúdo significativo em relação ao objeto.

Do conteúdo significativo do trabalho participam elementos como dificuldade da tarefa, significação da tarefa acabada e o sentido social do posto de trabalho, isto é, o trabalho socialmente reconhecido. A valorização e o reconhecimento pelo outro se ligam tanto à complexidade da tarefa quanto à responsabilidade de sua execução: o trabalhador, para melhor executar sua tarefa, faz um investimento pessoal de energia com vistas à aprovação e ao reconhecimento pelo outro; se este investimento não for reconhecido pelos demais trabalhadores ou por suas chefias, sobrevém a frustração, a angústia, o sofrimento e mesmo a solidão alienante por ver seu trabalho não socialmente reconhecido.

Quando o reconhecimento não é expresso de modo satisfatório, o sofrimento no trabalho pode gerar manifestações psicopatológicas. Dejours (1992) distingue dois tipos de sofrimento: o patológico e o criativo. De um lado, o sofrimento se expressa na relação penosa entre corpo e trabalho, e que os recursos defensivos se acham esgotados, e o sofrimento prossegue na sua descompensação do corpo e da mente, tornando-se propulsor de psicopatologias oriundas do trabalho. O sofrimento patológico surge, pois, quando se esgotam todas as possibilidades do indivíduo para ajustar-se à organização do trabalho e somente quando as pressões rígidas, repetitivas e frustrantes, configuram uma sensação generalizada de incapacidade.

O sofrimento passa a ser criativo (Dejours; Abdoucheli, 2001b, p. 136), quando o trabalho é reconhecido e o investimento no fazer do trabalho adquire sentido. Portanto, mesmo carregado de sofrimento, o trabalho passa a ser fonte de prazer (processo de sublimação). Heloani e Capitão (2003) esposam a mesma concepção quando referendam que, se o trabalho possibilita modificar o sofrimento e contribui para a criação positiva da identidade, ele também pode contribuir para a resistência do trabalhador aos desequilíbrios psíquicos e corporais. Para essa transformação do sofrimento em prazer, muito contribui o reconhecimento:

Quando a qualidade de meu trabalho é reconhecida, também meus esforços, minhas angústias, minhas dúvidas, minhas decepções, meus desânimos adquirem sentido. Todo esse sofrimento, portanto, não foi em vão; não somente prestou uma contribuição à organização do trabalho, mas também fez de mim, em compensação, um sujeito diferente daquele que eu era antes do reconhecimento. O reconhecimento do trabalho, ou mesmo da obra, pode, depois, ser conduzido pelo sujeito ao plano da construção de sua identidade. (Dejours, 2006, p. 34)

Se o trabalho se inscreve na “dinâmica de realização do ego” (Dejours, 2006, p. 34) e a identidade se constitui uma couraça para a proteção da saúde mental do trabalhador, o reconhecimento faz parte da realização do ego e da construção de sua identidade. Ele corresponde a um julgamento da qualidade do trabalho e da contribuição à gestão, feito pelo outro e é registrado na subjetividade do sujeito do fazer como uma “retribuição moral-simbólica [...] compensação por sua contribuição à eficácia da organização do trabalho, isto é, pelo engajamento de sua subjetividade e inteligência” (Dejours, 2005, p. 55-56).

Deve-se vencer o obstáculo da invisibilidade do trabalho para que o trabalho seja objeto de um possível reconhecimento. Assim, ao ser reconhecido em seu

trabalho, é possibilitado ao indivíduo construir, positivamente, sua identidade, sua realização. Na ausência do reconhecimento e da construção dessa identidade, o sujeito pode ser conduzido ao sofrimento, em um ciclo vicioso desestruturante, capaz de levá-lo à doença mental.

Neste contexto o reconhecimento é uma forma de retribuição moral entre trabalhador e organização: do lado do trabalhador, espera-se o engajamento, o zelo, a inteligência e, por vezes, o seu sofrimento no trabalho; do lado da organização, essa retribuição vem em forma de compensação material como salário, gratificações, benefícios que expressam uma dimensão simbólica para o trabalhador. É um julgamento relacionado ao desempenho do trabalho, da atividade é uma retribuição moral-simbólica dada ao ego, como compensação por sua contribuição à eficácia da organização do trabalho, é importante para a estruturação do funcionamento psíquico.

Quando as capacidades ou aptidões do trabalhador não são reconhecidas ou são subempregadas, ou, ainda, as tarefas impõem exigências acima de suas aptidões, a execução das tarefas e o sentimento de tarefa realizada tendem ao risco do fracasso, tomado em duplo sentido: frustração e ansiedade por saber-se incapaz da execução da tarefa mais complexa, além de suas aptidões; frustração e fracasso por saber-se capaz da execução de tarefas mais complexas permitida por suas aptidões, mas subempregados na execução de tarefas mais simples.

À ausência do reconhecimento sobrevém o ressentimento que, no plano do indivíduo, desencadeia o isolamento social, o adoecimento, e corrói, no plano coletivo, o tecido social, permitindo espaço para a violência coletiva (Seligmann-Silva, 2011a, p. 206).

Para Mendes (1995), o reconhecimento constitui-se na origem de uma retribuição simbólica, da contribuição espontânea da organização do trabalho real, o qual permite a construção de uma identidade social e a realização de si mesmo: isso implica dizer que o reconhecimento se dá pela intersecção do objetivo (da organização), do social (validação pelos trabalhadores) e do subjetivo (vivência de prazer do trabalhador).

Seligmann-Silva (2011a, p. 65) assume que o reconhecimento da criatividade individual enriquece a autoimagem e é um “aspecto importante a favor da vitalidade e da saúde”, e alimenta o conteúdo significativo da tarefa, a solidariedade, o compromisso ético nas relações de trabalho.

A carência de sentido significa a carência de investimento na execução da tarefa, que produz a *desafetação*, pela qual o trabalhador se sente desqualificado, inútil, cansado e desanimado diante do trabalho – o que conduz a uma imagem narcísica descorada, sem vida. Dejours (1992, p. 52), ao analisar o pouco conteúdo significativo do trabalho, propõe que, “quanto mais a organização do trabalho é rígida, mais a divisão do trabalho é acentuada, menor é o conteúdo significativo do trabalho e menores são as possibilidades de mudá-lo. Correlativamente, o sofrimento aumenta”.

Ao mesmo tempo em que a atividade de trabalho abriga uma relação narcísica (orgulho de trabalhar, de pertencer a uma organização etc.), o conteúdo significativo do trabalho também suporta investimentos simbólicos destinados à realidade do trabalho. Esses investimentos simbólicos se traduzem nos gestos, nos instrumentos, no material empregado, no clima organizacional, nas relações de trabalho (Dejours, 1992; Mendes, 1995), cujo encadeamento depende da vida interior do sujeito, das significações que ele lhes dá. Dessa forma, o conteúdo significativo do trabalho está em ligação estreita com a vida presente e passada do sujeito, sua história pessoal e sua vida íntima.

A significação do trabalho é, pois, subjetiva (Dejours, 1992, p. 50) e localiza-se nas camadas profundas da vida mental do indivíduo. Mas o autor admite que o trabalho não é neutro nem mesmo em relação ao posto que ocupam, já que o próprio posto tem uma significação tanto sob o ponto de vista da produção quanto do ponto de vista dos colegas<sup>31</sup>.

No que diz respeito à significação das relações de trabalho fora da organização, a tarefa também nunca é neutra em relação ao meio afetivo do trabalhador (Dejours, 1992): ele fala de sua tarefa ou a esconde, ele a deprecia ou a valoriza, ele se faz “vangloriar” das habilidades que aplica na execução da tarefa ou se abstém de dizê-lo por considerar-se incompetente ou inepto; e, dependendo da atividade específica que o indivíduo desenvolve, o trabalho abre espaços para interferências na sua vida afetiva e sexual (por exemplo, quando o cheiro de um produto impregna seu corpo ou sua indumentária no exercício do trabalho).

---

<sup>31</sup> Dejours (1992) coloca que especialmente os casos de posto de trabalho duro podem tanto significar “ser protegido do chefe” quanto “ser sua vítima”, portanto, o próprio posto ou mudança de posto adquirem uma significação peculiar em relação aos colegas ou mesmo dentro da hierarquia da organização.

A insatisfação no trabalho gera um custo alto à vida mental do trabalhador no que ele tem de aspirações, motivações e desejos. Se a organização possibilitar algum tipo de adaptação do trabalho às aspirações do trabalhador, em termos de economia psíquica, o trabalhador experimenta um compromisso entre seus desejos e a realidade expressa pelos interesses da organização; caso isso seja possível, observa-se um movimento no sentido de tomar consciência da insatisfação, da indignidade, da desqualificação, da depressão e da frustração.

Essa adaptação ao ambiente relacional do trabalho, com frequência, está vinculada aos aspectos ergonômicos da organização. A ergonomia no trabalho inicia-se pela análise do posto que o trabalhador ocupa, a começar por fazer um balanço da intervenção: são observadas e registradas as variáveis fisiológicas do trabalhador e medidas do ambiente, prossegue-se com a classificação das exigências do posto de trabalho, as sugestões de alterações para aliviar as tensões identificadas e o custo das medidas corretivas. Se a análise se dirigir ao ambiente de trabalho, a ação ergonômica pode resultar positiva para o trabalhador: reduz o curso cardiovascular, melhora a postura, diminui o ruído, amplia a iluminação etc., portanto recorre-se a avaliações pontuais de aspectos tangíveis do posto de trabalho.

Nos estudos sobre a ergonomia no trabalho, Dejours (1992) sustenta que é importante ouvir as vivências subjetivas do trabalhador antes de intervir. A vivência subjetiva é um campo privilegiado de análise das condições de trabalho, porque ela aponta para a direção das reais necessidades de adaptação das condições de trabalho segundo as percepções dos trabalhadores

Considera-se, também, que o alívio da carga de trabalho proporcionado pela intervenção ergonômica, muitas vezes, seja absorvido pela organização do trabalho com intensificação da produtividade: “o que foi ganho de um lado é perdido de outro” (Dejours, 1992, p. 56). Quando se fala em ergonomia, portanto, fala-se em melhorias globais na relação homem-trabalho; enquanto a ergonomia não oferecer satisfação do conteúdo significativo do trabalho, só pode provocar benefícios imediatos, sem, contudo, eliminar o sentimento de insatisfação e frustração e atender às reais necessidades do trabalhador. Uma descompensação mental pode provir de uma inadaptação do corpo às exigências das tarefas, diante de condições precárias no ambiente relacional de trabalho. Um conteúdo não significativo engendra, primeiramente, sofrimento corporal, físico e, depois, mental (frustração), que pode levar a doenças somáticas. Se as exigências da tarefa se ligam ao conteúdo

ergonômico, o confronto com a tarefa se vincula à estrutura da personalidade do trabalhador, com um custo individual, a carga de trabalho, não idêntica à carga de trabalho física ou psicossomática, cujos efeitos acrescidos do sofrimento provocam desordens no corpo e conflitos que põem em confronto o homem e a organização do trabalho.

A vivência subjetiva do trabalhador, assim, ocupa um lugar privilegiado na relação saúde-trabalho. Dela depende, em grande parte, a condução do aparelho psíquico a uma economia psicossomática<sup>32</sup>. O aparelho psíquico pode representar, fazer triunfar a realização dos desejos e produzir satisfações concretas e simbólicas que protegem a vida, o bem-estar físico e biológico, enfim, a saúde do corpo.

### **3.3 Mecanismos de defesa e estratégias defensivas**

Se, em seu início, a psicanálise sustentava um interesse pela vida psíquica inconsciente (pulsões, afetos, fantasias) e não pelas relações de adaptação ao mundo exterior (incluindo a realidade do ambiente de trabalho), com os estudos freudianos voltou-se para as instâncias do ego. Para Freud (2006, p. 27), o analista procura “trazer à consciência o que está inconsciente”. Ora, os impulsos do id não tendem a se manter na esfera do inconsciente e lutam para abrir caminho até a esfera da consciência para obter gratificação, enquanto as instâncias do ego se esforçam para restringir esses acessos do id. Nesse embate, o ego cria resistências às operações defensivas à transferência dos conteúdos do id para a consciência. O ego se defende dos derivados do id e dos afetos ligados a esses movimentos pulsionais.

A análise dessas resistências pode desnudar a existência de certas neuroses, os modos especiais de defesa (histeria e recalçamento, neurose obsessiva e processos de isolamento) e a origem da formação de sintomas diante das formas de resistência.

Os sistemas defensivos se circunscrevem em esfera dinâmica: na teoria psicanalítica referem “a luta do ego contra ideias ou afetos dolorosos ou insuportáveis” (Freud, 2006, p. 37), ou seja, a criação de uma estratégia defensiva

---

<sup>32</sup> Na econômica psicossomática, as satisfações concretas subtraem do corpo a nocividade do trabalho e oferecem vias de descarga da energia (através de uma atividade física, sensorial, intelectual); as satisfações simbólicas dizem respeito à vivência qualitativa da tarefa, à significação do trabalho relacionada aos desejos e motivações (Dejours, 2011a).

vincula-se a refutar processos desagradáveis ou agressivos à saúde mental: a finalidade de uma estratégia defensiva é buscar sempre um equilíbrio, a estabilização psíquica, a satisfação. Freud (2006) considera as angústias como as bases dos mecanismos de defesa: quanto mais angustiado o indivíduo, mais fortemente ativados se tornam os mecanismos de defesa.

Cabem, aqui, alguns esclarecimentos sobre tais mecanismos de defesa, uma vez que, embora circunscritos na esfera intrapsíquica (portanto, individuais), tais mecanismos defensivos surgem “num *continuum* que vai do nível inconsciente ao consciente” (Seligmann-Silva, 2011a, p. 369) e ressurgem, em diversas formas, em expressões ou manifestações nas práticas cotidianas do trabalho.

A inversão contra o ego, produzida por palavras/pensamentos ou vivenciada em ações, está presente nas situações reais do cotidiano: dramatizam-se essas situações reais, inverte-se seu conteúdo para se negar a realidade diante de um sentimento de impotência de enfrentamento de situações ameaçadoras. É fácil imaginar que, pela inversão, qualquer situação desagradável ou falha encontram no sujeito a responsabilidade pela culpa (Laplanche; Pontalis, 2004).

A negação se constitui um mecanismo de defesa tanto individual quanto coletivo. Freud (2006) concebe negação como recusa consciente de fatos ou experiências perturbadoras. Ela retira a percepção de aspectos dolorosos, mas diminui a capacidade de lidar, conscientemente, com desafios exteriores e a capacidade de valer-se de estratégias de sobrevivência adequadas. Seligmann-Silva (2011a) e Dejours (1992) consideram a negação uma estratégia para enfrentamento dos riscos e ameaças em situações de trabalho: negar os riscos e o próprio medo, por exemplo, é mostrar-se valoroso, viril<sup>33</sup> e pronto para continuar a tarefa cotidiana. A negação também se constitui, em contrapartida, uma forma para “sobreviver” aos agravos cometidos contra a saúde do trabalhador, quando este oculta os reais sintomas de doenças ou sofrimentos para poder continuar na lide.

Para a negação de situações reais difíceis e de enfrentamento, a formação de fantasias como refúgio a situações desagradáveis pode ser uma saída: a fantasia satisfaz uma necessidade ou desejo, que não pode ser satisfeito na vida real.

---

<sup>33</sup> O recurso à virilidade, segundo Dejours (2006, p. 81), também é empregado nos casos de violência: “mede-se exatamente a virilidade pela violência que é capaz de cometer contra outrem, especialmente contra os que são dominados, a começar pelas mulheres. Um homem verdadeiramente viril é aquele que não hesita em infligir sofrimento ou dor a outrem, em nome do exercício, da demonstração ou do restabelecimento do domínio e do poder sobre o outro, inclusive pela força”.

Laplanche e Pontalis (2004, p. 169) a descrevem como um “roteiro imaginário em que o sujeito está presente e que representa a realização de um desejo e, em última análise, de um desejo inconsciente”. Ela, por exemplo, satisfaz o desejo de descanso, desfaz a monotonia da tarefa (quando o conteúdo do trabalho não é significativo e não requer atividade da mente). Não se confunde, todavia, com idealização: esta consiste “não apenas como defesa contra a consciência da exploração, mas também como expressão dos desejos de autovalorização” (Seligmann-Silva, 2011a, p. 379), ou seja, a idealização constitui-se uma forma de identificação com a grandeza da organização, da qual o trabalhador sente orgulho – mas é bom lembrar que o fenômeno da identificação interessa ao processo de dominação.

A repressão visa excluir da consciência os sentimentos perturbadores ou socialmente impedidos de exteriorização. Em psicanálise, repressão é uma “operação psíquica que tende a fazer desaparecer da consciência um conteúdo desagradável ou inoportuno: ideia, afeto etc.” (Laplanche; Pontalis, 2004, p. 457) – o recalque seria, nesse sentido, uma forma especial de repressão. Para Freud (2006), a repressão extrai idéias, afetos e desejos que perturbam a consciência e os pressiona para o inconsciente. Em situações laborativas, ela aparece quando surge uma ansiedade acentuada, sem proteção objetiva, e cujo controle a mente não consegue ter. A autorrepressão faz a irritabilidade recuar, interiorizar-se. Quando a tensão ou a fadiga aumentam, elas “podem fluir psicossomaticamente e contribuir [...] para a constituição de doenças psicossomáticas e distúrbios psíquicos” (Seligmann-Silva, 2011a, p. 379), o que prejudica os relacionamentos interpessoais no ambiente do trabalho. A autorrepressão representa a manutenção do autocontrole emocional e de um estado geral (mesmo que aparente) de boa saúde – o que pode levar a sucessivos agravos à saúde daqueles trabalhadores acometidos por alguma manifestação de doença: e eles, mesmo doentes, insistem no trabalho (comportamento característico do presenteísmo), com medo de demissão.

A repressão não se confunde com negação. Para Freud (2006, p. 67), a negação é uma estratégia que o indivíduo emprega para “livrar-se de fatos indesejáveis mediante a negação dos mesmos. Em situação de trabalho, o trabalhador nega os riscos da tarefa para poder continuar trabalhando, isto é, mesmo sabendo que eles existem, “finge” que não existem para continuar na sua atividade laborativa.

O isolamento se constitui mecanismo defensivo para separar um pensamento e um comportamento (Laplanche; Pontalis, 2004, p. 258); por ele se estabelece uma ruptura entre o pensamento e o ato. Muitas formas de gestão e organização do trabalho estimulam o isolamento, especialmente nas tarefas que exigem atenção e concentração, e fazem separar a afetividade e a atividade cognitiva, rompendo com a sociabilidade.

A regressão é um processo psicológico que representa um retorno a um período anterior, geralmente ao período infantil; é proporcionada por vivências em que se intensifica a dominação e se reduz o espaço para o exercício da autonomia e da criatividade (Seligmann-Silva, 2011a). Laplanche e Pontalis (2004, p. 440) entendem o mecanismo regressivo como “um retorno em sentido inverso desde um ponto já atingido até um ponto situado antes desse”. Seligmann-Silva (2011a) considera que, diante de situações de riscos ou graves ameaças no trabalho, a regressão pode ser restaurada como uma fonte de alívio de tensões e pode vir acompanhada da negação dos riscos e das ameaças à vida como outro recurso utilizado pelo trabalhador como meio de defesa.

A formação reativa se dá como “um contrainvestimento [...] ao investimento consciente” (Laplanche; Pontalis, 2004, p. 200). Em situação de trabalho, a formação reativa ocorre quando o trabalhador simula, de modo consciente, coragem em uma situação real dolorosa (Seligmann-Silva, 2011a). É uma forma de camuflar e proteger seus desejos ou sensibilidade, enquanto, na realidade, o indivíduo sofre e gostaria de reagir (ou revoltar-se). O consciente sente-se confortável diante do sofrimento provocado pela situação, uma vez que o indivíduo não exterioriza tal sentimento e, por isso mesmo, deixa de ser rejeitado ou aceito. É uma forma de também negar a realidade no trabalho, mas pode gerar um acúmulo acentuado de ansiedade e tensão.

No processo de anulação, o indivíduo se esforça para que pensamentos, palavras ou ações pareçam não ter ocorrido. Na anulação, encontram-se as ações, rituais mágicos ou amuletos que, segundo a crença do indivíduo, desfazem um dano possível ou o protegem contra riscos e danos que situações cotidianas lhe possam provocar (Seligmann-Silva, 2011a). São instâncias sobrenaturais que constroem um pensamento mágico, muitas vezes compartilhado pelo coletivo, para anular acontecimentos desagradáveis que as pessoas não desejam reavivar.

Na projeção, o indivíduo direciona suas percepções de fracasso, carência de habilidades e medos a outros objetos e pessoas, cujas características são mais adequadas para uma situação. A responsabilidade pela angústia do fracasso, da culpa ou de defeitos é projetada em alguém ou algum objeto. Laplanche e Pontalis (2004, p. 374) empregam o termo para designar a operação pela qual o indivíduo expulsa de si qualidades, sentimentos, desejos, e localiza-os no outro. Freud (2006) concebe *projeção* como a atribuição de sentimentos próprios indesejáveis ou dolorosos a outra pessoa. Seligmann-Silva (2011a) lembra que, na irritabilidade e na hostilidade dentro do ambiente de trabalho, a projeção aparece deslocada para o outro com a mesma irritabilidade e hostilidade – o eu justifica a própria irritabilidade ou hostilidade em situações laborais agressivas manifestadas pelo outro.

Inversamente à projeção está colocada a introjeção: trata-se de interiorizar conteúdos do mundo exterior que se projetam para o mundo subjetivo do indivíduo como se fossem verdades do próprio ego, isto é, “o sujeito faz passar, de um modo fantasístico, de ‘fora’ para ‘dentro’, objetos e qualidades inerentes a esses objetos” (Laplanche; Pontalis, 2004, p. 248). Assim, os conteúdos agradáveis tendem a ser introjetados, apreendidos pelo ego. Introjetar é tomar para si características de outra pessoa e procurar resolver um problema emocional considerando tais características (Freud, 2006). A introjeção se constitui uma defesa contra a insatisfação e possibilita a identificação, caracterizada como absorção ou adesão a algumas características do outro ou do grupo que as toma como ideais para si – o que pode diminuir ou evitar a angústia e ajudar a pessoa a tornar-se mais confiante, contribuindo para seu ajustamento.

A racionalização caracteriza-se como uma estratégia de acomodação de conflitos, buscando uma forma de explicá-los ou justificá-los e dar sentido a experiências. Para Freud (2006), a *racionalização* busca explicações consistentes e aceitáveis para ações que causam sofrimento mental, moral ou físico. Trata-se de um exercício da atividade intelectual consciente, muitas vezes, para justificar ou ocultar atitudes ou realidades dolorosas ou desagradáveis e mesmo falha ou erro humanos. Dejours (2006, p. 72) considera a racionalização da mentira da empresa como uma defesa para apagar os infortúnios dos outros, os atos moralmente repreensíveis, e para ocultar ou ignorar o sofrimento. Geralmente presente na comunicação interna, a racionalização procura justificar um comportamento inverossímil. Trata-se de um ataque à dignidade, uma traição de ideal e valores.

Para amenizar a tensão, conflitos e fadiga, as organizações costumam compor práticas adotadas individual e coletivamente, tais como ginástica laboral, relaxamento, música e canto, ioga, a “hora do cafezinho”. São práticas utilizadas para descontração ou mesmo catarse contra mágoas e revoltas. Na exacerbação do cansaço, a estratégia da compensação de alguns minutos de descanso parece bem-vinda, mas essa estratégia pode significar muito mais que uma compensação; ela pode representar a afirmação de uma conquista para o trabalhador e uma conquista da autonomia contra a opressão e a anulação da própria identidade (Seligmann-Silva, 2011a).

Para Barros, Silva e Ferreira (2007, p. 22), a falta de autonomia é uma das razões por que a saúde do trabalhador vai mal e o ambiente de trabalho é o principal responsável por enfermidades (transtornos mentais: depressão, ansiedade, síndrome do pânico; distúrbios osteomusculares: LER; cardiopatias, dores crônicas e problemas circulatórios, e, entre as categorias mais afetadas estão bancários, professores e trabalhadores da saúde).

Barros, Silva e Ferreira (2007) também apontam que, entre outros fatores que contribuem para esse adoecimento coletivo, estão as condições de trabalho precárias, riscos à segurança do trabalhador, exposição ao desgaste físico e mental, provocados pela execução das tarefas e alcance de metas, processos de trabalho geradores de maior competitividade, pressão pela exigência de qualificação das pessoas, ansiedade e falta de autonomia.

No trabalho, muitas vezes, há necessidade de suportar o sofrimento para sobreviver diante de situações dolorosas. Para Dejours (2006, p. 18),

homens e mulheres criam defesas contra o sofrimento padecido no trabalho. As “estratégias de defesa” são sutis, cheias mesmo de engenhosidade, diversidade e inventividade. Mas também encerram uma armadilha que pode se fechar sobre os que, graças a elas, conseguem suportar o sofrimento sem se abater.

Dejours (2006) refere-se às defesas contra o medo (negação do perigo, repressão do medo etc.), que acabam por contribuir para o fortalecimento da exploração e da dominação exercidas pela organização. A alienação e o alcoolismo, tomados como exemplos, representam duas formas de fuga (defesa) para a falta de significação do trabalho e conteúdo das tarefas.

Diante da urgência de enfrentar o sofrimento e o medo (de acidentes, adoecimento), a repressão e a negação aparecem como mecanismos defensivos correntes para harmonizar a convivência com as situações perigosas ou de ameaça das tarefas. Para o trabalhador há, assim, duas opções: ou nega os riscos, ou abandona o emprego (quando ele toma consciência do risco). A negação dos riscos ou perigos de uma situação penosa de trabalho aparece, também, por brincadeiras ou ridicularização da própria situação real de trabalho. Por outro lado, quando ocorre um acidente, rompe-se a negação, e o indivíduo reconhece o perigo e vivencia o medo: assim, passa a viver o sentimento de impotência e desproteção contra as ameaças à sua vida. Nessa situação, a repressão ao medo canaliza-se para a alienação, como única forma de suportar os riscos das tarefas para sobreviver (Seligmann-Silva, 2011a).

Os mecanismos de defesa individuais centram-se, segundo Freud (2006), nos movimentos intrapsíquicos. Mas é importante salientar que os processos de elaboração desses mecanismos defensivos se dão como uma ‘forma de reagir’ a algum evento desagradável ou doloroso do meio que, aqui ou alhures, atinge o equilíbrio do ser humano considerado como um ser total (bem-estar físico e mental). Para a psicanalista, os mecanismos de defesa atuam no sentido de proteger a personalidade contra alguma ameaça do ponto de vista individual, conceito que será explorado pela psicodinâmica do trabalho em sua dimensão coletiva.

Dejours (2006) considera que a falta de reconhecimento está na base da descompensação mental. Para se defender, o sujeito elabora defesas na tentativa de minimizar essa descompensação e suportar o sofrimento. Nesse sentido, Dejours (1992) entende que os mecanismos de defesa individuais extraem (apagam ou dissimulam) o desejo do sujeito e favorecem a lógica da alienação dentro da organização.

Mas as defesas individuais, em situações de trabalho, permeiam as ações do trabalhador no ambiente, e o indivíduo igualmente tende a aderir às estratégias de defesa elaboradas coletivamente. Para Dejours (2006, p. 103), as “estratégias individuais de defesa têm importante papel na adaptação ao sofrimento, mas pouca influência na violência social, visto que são de natureza individual. A psicodinâmica do trabalho descobriu também a existência de estratégias coletivas de defesa”, elaboradas pelo coletivo dos trabalhadores.

As estratégias coletivas de defesa contribuem de maneira decisiva para a coesão do coletivo de trabalho, pois trabalhar é não apenas ter uma atividade, mas também viver: viver a experiência da pressão, viver em comum, enfrentar a resistência do real, construir o sentido do trabalho, da situação e do sofrimento. (Dejours, 2006, p. 103)

As estratégias coletivas de defesa visam, na verdade, segundo Oliveira (2003), mascarar o sofrimento e manter o trabalhador em atividade – o mesmo mascaramento, ocultação ou contenção de uma ansiedade grave que já houveram sido pontuados por Dejours (1992). Dejours (2006, p. 35) assente que, se o sofrimento não vem acompanhado de uma descompensação psicopatológica, é porque o sujeito reúne mecanismos defensivos para controlá-lo.

Em outras palavras, as estratégias coletivas de defesa são construídas para que o trabalhador, coletivamente, possa suportar o mal-estar e o sofrimento, a frustração, a falta de sentido no trabalho, amparar sua “descompensação” mental, justificar a alienação, dar conta do que, individualmente, poderia não conseguir e, em suma, manter-se ativo, provendo a subsistência a si e à sua família com o seu trabalho. Dejours e Abdoucheli (2011b) veem nas estratégias defensivas mecanismos empregados pelos trabalhadores a fim de minimizar a percepção da realidade e do sofrimento e se sustentam em um grupo determinado de trabalhadores. O próprio desânimo e o desengajamento podem representar mecanismos de defesa diante do fracasso na tentativa de compatibilização entre o trabalho prescrito e o trabalho real, o que sugere impedir o indivíduo de introduzir transformações elaboradas por suas vivências.

Dejours (2006, p. 36) ainda confere às estratégias de defesa a proteção contra os “efeitos deletérios do sofrimento [...] e podem funcionar como uma armadilha que insensibiliza contra aquilo que faz sofrer. Além disso, permitem às vezes tornar tolerável o *sofrimento ético*, e não mais psíquico”. Por sofrimento ético deve-se entender o sofrimento padecido pelo sujeito ao realizar atos que, por valores morais ou éticos, ele próprio condena. É o agir mal contra si mesmo em situação ou contexto do trabalho – e contra esse tipo de sofrimento também podem atuar as estratégias defensivas.

Nesta direção, Dejours (2006), considerando os mecanismos defensivos individuais e coletivos dentro da organização, investiga no sentido de constituir/descobrir estratégias ou mecanismos de defesa individuais e coletivos que ocorrem nas relações do homem com o conteúdo de seu trabalho. Mendes (1995),

secundando a percepção dejouriana, considera as relações de trabalho, quando geradoras de conflitos e sofrimento, para definir as estratégias defensivas como mecanismos pelos quais o “trabalhador busca modificar, transformar e minimizar sua percepção da realidade que o faz sofrer. Esse processo é estritamente mental, já que ele não modifica a realidade de pressão patogênica imposta pela organização do trabalho”.

Dejours (1992), psicanalista, adota e aplica o suporte teórico da psicanálise para elaborar seus estudos das estratégias ou mecanismos defensivos instituídos por trabalhadores no ambiente de trabalho, concentrando sua atenção, sobretudo, naqueles sujeitos que exercem suas atividades em fábricas, empresas de telefonia e escritórios, sem, contudo, desprezar as relações com demais trabalhadores, preocupado com a relação homem-trabalho.

Este autor verifica que, entre a população periférica das grandes cidades, particularmente aquela que ocupa favelas ou cortiços (locais para os quais primeiramente Dejours dirige suas pesquisas), o que caracteriza o trabalho não é propriamente o emprego, mas o subemprego ou a ausência de trabalho. Nessa população o sofrimento se evidencia de maneira mais proeminente.

A alta incidência de doenças infecciosas e a importância das sequelas deixadas por acidentes (de trabalho) e doenças testemunham tratamentos deficientes no atendimento à saúde – tratamentos mal conduzidos, incompletos e procedimentos cirúrgicos aquém da eficácia esperada – motivados quase sempre por razões socioeconômicas, culturais e materiais (falta dinheiro para complementar os tratamentos: convalescença, pós-operatório, fisioterapias, medicação etc.). O recurso ao alcoolismo é recorrente. A estrutura familiar, geralmente desintegrada por separações e com educação familiar mal conduzida ou inexistente, amplia as carências (nutricional, por exemplo, motivada por fator econômico e natural – número exagerado de filhos) e condições médico-sanitárias empobrecidas. Peso e estatura parecem estar ligados muito mais à carência e às más condições de saúde, higiene e educação do que a fatores genéticos.

A doença e o sofrimento para essas populações surgem como um tabu: estar doente significa vergonha e, por isso, esconde-se, oculta-se e amplia-se o quadro do sofrimento. Essa ocultação é o que Dejours (1992, p. 27) chama de *ideologia defensiva*, sentida não como uma vivência individual, mas como um sentimento coletivo. Carrasqueira e Barbarini (2010) reafirmam que tais práticas são

adotadas individual e coletivamente, como uma espécie de compromisso que possibilita conciliar o trabalho prescrito e o trabalho real de modo satisfatório e suportar as imperfeições da organização do trabalho. Constituem-se mecanismos de defesa individuais e coletivos instituídos para dar conta da incoerência entre o que os sujeitos gostariam de ter com o trabalho e as barreiras ou constrangimentos interpostos pela própria organização do trabalho (Dejours, 1992).

Estar doente, nessa situação, é ser acusado de preguiçoso, passivo e vagabundo, ser julgado pelos outros (Dejours, 1992): o senso comum condena tanto a doença quanto o doente (especialmente à mulher não se é permitido ficar doente devido aos filhos); só se reconhecem as doenças com sintomas evidentes (tosse, emagrecimento, enfraquecimento etc.). Ficar hospitalizado é reconhecer o próprio fracasso na contenção da doença ou do sofrimento – sarar é não sofrer ou deixar de sofrer.

Para o trabalhador homem, ficar doente é, praticamente, ficar sem a subsistência, é paralisar o trabalho, é ficar vagabundo, é levar a família a um processo (quase sem cura) de endividamento. Para a mulher, a ela não cabe paralisar o trabalho (quer na organização, quer na família – seu segundo trabalho); para ela, com numerosos filhos, a vida sexual e a gravidez se impõem como vergonhas (Dejours, 1992): representam fontes de condenações, de marginalização, de repressão e proibições – ficar grávida é o mesmo que ficar doente.

Dejours (1992) elenca as características da *ideologia da vergonha*. No corpo, a sexualidade, a gravidez (até quando pode), a doença, tudo deve ser *ocultado*, diante do medo de que alguém (um médico, por exemplo) descubra de fato alguma coisa (apenas interessa o corpo produtivo do homem e da mulher). Instaura-se, assim, uma vergonha defensiva instituída coletivamente. No trabalho, a doença pode significar a vergonha de parar de trabalhar; além disso, parar de trabalhar significa, com muita frequência, não ter mais o (sub)emprego, o mínimo de subsistência. E caso o trabalhador sofra de alguma doença crônica que o impossibilite para o trabalho ou sofra um acidente de trabalho que o impossibilite de executar suas tarefas, a sobrevivência da família fatalmente se encontra comprometida pelos poucos benefícios concedidos. É a ideologia da vergonha objetiva e, em consequência, o impedimento ao trabalho: quando o trabalhador nega a dor, ele nega o próprio sofrimento, procura “fazê-lo calar” (Dejours, 1992, p. 34), fecha-se, oprime-se, sofre calado. O trabalhador é acometido de angústia, não a da

doença, mas a da “destruição do corpo enquanto força capaz de produzir trabalho”, e do medo e ansiedade de ficar sem a subsistência familiar e a sobrevivência.

Assim, a ideologia defensiva visa manter tanto quanto possível o risco de se afastar do trabalho, o que leva, com frequência, a uma ansiedade pela possibilidade da não sobrevivência. Uma saída para os comportamentos individuais decorrentes da ansiedade relativa à sobrevivência é a recorrente busca ao alcoolismo, comportamento condenado pelo grupo social e correspondente a uma fuga para a decadência física e as desorganizações mentais e somáticas graves (a morte, inclusive). Outra saída é a violência, manifesta como atos de desespero individual, e a loucura como forma de descompensações.

Logo, a ideologia defensiva como estratégia defensiva é marcada por algumas características, quais sejam: mascarar, ocultar ou conter uma ansiedade grave; como mecanismo de defesa coletivo, apresenta uma especificidade (a vergonha da ansiedade a conter, por exemplo, e do senso comum); é dirigida a uma angústia advinda de conflitos psíquicos diante de um perigo real; seu conteúdo é elaborado por todos os interessados (aquele que não partilha é excluído e isolado); é coerente e prática com controle rígido (daí, as resistências ou recusas individuais); é caracterizada como vital, necessária e obrigatória para a vida coletiva (ela substitui os mecanismos individuais de defesa) (Dejours, 1992).

Dentro dos mecanismos de defesa individual contra a organização do trabalho, tem-se um exemplo no trabalho repetitivo, aquele mesmo preconizado nas linhas de produção, no trabalho por peças<sup>34</sup> ou nos trabalhos de escritório, segundo os moldes organizacionais tayloristas, cuja rigidez vai além das horas de trabalho e invade o tempo fora dele (Seligmann-Silva, 2011a).

Sabe-se que Taylor dá ênfase à produtividade, considera os empregados sob a égide da vadiagem operária entendida não como repouso, mas como redução proposital do ritmo imposto – o que inclui perda de tempo, ritmos e movimentos, produção e lucro. Taylor se apossa, igualmente, do saber operário, seus modos operatórios, e estabelece um modo operatório científico para impô-lo aos operários sem qualquer distinção (a partir desse padrão, condena os lentos). Ora, a imposição

---

<sup>34</sup> Seligmann-Silva (2011a, p. 163) identifica o trabalho por peças (trabalho por produção) “como causador de altos níveis de fadiga e ansiedade e, também, correlacionado à produção de distúrbios cardiocirculatórios”. A produção por peças pode alimentar a “superexploração que incrementa a fadiga e os agravos à saúde” e, em situações de trabalho, também se relaciona à “insegurança quanto à permanência no emprego” como “elemento psicológico explorado”.

de um padrão nos modos operatórios significa amordaçar a liberdade de criação, originalidade e inventividade. Essa liberdade ou inventividade na organização do trabalho é justamente o que autoriza o trabalhador a realizar adaptações na execução das tarefas segundo as necessidades de seu organismo e suas aptidões e lhe confere autonomia no seu *modus operandi*. A consequência mais grave dessa mordaça à liberdade de organização do trabalho diz respeito à sua dimensão psicológica e psicoeconômica, “à integridade do aparelho psíquico e, mais além, à saúde do corpo pelo processo de ‘somatização’” (Dejours, 1992, p. 38).

Oliveira (2003) lembra que a organização do trabalho é fator importante para o aparecimento de algumas doenças; quando, porém, a doença se revela no padecimento, no sofrimento, desenvolve-se o processo de somatização. A somatização, segundo a autora, aparece diante de uma relação inadequada entre estrutura mental do indivíduo (portanto, de personalidade) e o conteúdo ergonômico da tarefa; nesse caso, as defesas são neutralizadas, é alterado o equilíbrio biopsicossocial do trabalhador e, em decorrência, aparece uma patologia psicossomática, expressa em uma doença somática.

As patologias psicossomáticas podem ocorrer em indivíduos cuja estrutura mental se apresenta frágil ou carente de defesas, e essas defesas não conseguem transpor conflitos – Dejours (1992, p. 126) fala dessa estrutura mental como sendo de “neurose de caráter, de neurose de comportamento ou de estruturação e de estado-limite”. Assim, as patologias psicossomáticas surgem da incapacidade de vencer os conflitos, com a consequente descompensação orgânica pela via do corpo, e, quanto menor for a economia narcísica (imagem de si), mais somaticamente o indivíduo tende a reagir aos conflitos internos e externos (Santos Filho, 1993).

Dentro do campo psicopatológico, o modelo de organização científica do trabalho proposto por Taylor aponta para a divisão do modo operatório, do organismo (há órgãos destinados à execução e órgãos destinados à concepção intelectual) e divisão compartimentada dos homens; o trabalhador se torna um homem autômato desumanizado, instrumentalizado, massa, destituído de aparelho intelectual (homem-macaco) e mental (Dejours, 1992). Embora partilhando coletivamente de um mesmo ambiente de trabalho, da disciplina, das normas rígidas, cotidianamente confrontado com os demais, o trabalhador vive isolado, desesperadamente só: a ansiedade, o tédio pelo trabalho repetitivo e solitário, o

trabalhador assume tudo sozinho; no trabalho taylorizado não há compartilhamentos, intercâmbio nas comunicações (que, por vezes, são mesmo proibidas), nem obra coletiva: tudo segue um ritmo, um comando, um controle. Tende a imperar a monotonia das tarefas, a repetição dos movimentos e gestos, o ritmo – o homem se robotiza.

Perde-se a individualização, porque a padronização (uniformização) exclui as expressões espontâneas. Essa individualização, porém, leva à diferenciação do sofrimento entre os trabalhadores: não há o sofrimento coletivo, mas o individual, o personalizado e, portanto, as estratégias defensivas coletivas deixam de atuar.

A tarefa se realiza como coletiva quando o grupo participa das operações e o trabalho ganha um sentido; só assim é possível que as estratégias de defesa coletivas encontrem ensejo e campo de atuação. Em contrapartida, a divisão das tarefas ou o trabalho individualizado conduzem a um *non sens* (não significado) das atividades: “a falta de sentido da tarefa individual e o desconhecimento do sentido da tarefa coletiva só tomam a sua verdadeira dimensão psicológica na divisão e na separação dos homens” (Dejours, 1992, p. 40).

A divisão do trabalho taylorista mostra os riscos e a perversidade não das cadências, mas da violência que a organização do trabalho engendra no funcionamento mental dos indivíduos: parecem restar apenas corpos desprovidos de saber (*know how*), da livre adaptação do trabalho às necessidades orgânicas, de iniciativa e invenção. A perversidade está, segundo Carrasqueira e Barbarini (2010), em que cabe ao trabalhador adaptar-se ao meio para tornar o trabalho benéfico à sua saúde mental, quando se subestima o poder de influências da organização e das relações de trabalho nos agravos à saúde sua. Na verdade, só o trabalhador é que efetivamente sabe o que é bom para sua saúde.

Os efeitos do trabalho sobre a atividade psíquica podem ser devastadores. Se, antes de Taylor, a atividade motora era guiada e equilibrada espontaneamente em função do cansaço e das aptidões individuais e do pensamento controlado pelo aparelho psíquico (lugar de prazer, desejo, imaginação, afetos), a fragmentação e a divisão do trabalho proposto pelo sistema taylorista põem abaixo esse funcionamento equilibrado do aparelho psíquico, dando lugar à psicopatologia do trabalho; da despersonalização do indivíduo pela organização do trabalho emerge o sofrimento, muitas vezes expresso pela cadência desenfreada com que se entregam os trabalhadores para esquecer os desgastes pessoais, familiares e materiais.

Segundo afirma Dejours (1992, p. 45), “até indivíduos dotados de uma sólida estrutura psíquica podem ser vítimas de uma paralisia mental induzida pela organização do trabalho”, o que é extremamente perigoso para a saúde do trabalhador.

Há, ainda, por considerar, o tempo usado fora do trabalho. Nem sempre esse tempo é utilizado para o lazer de acordo com as necessidades fisiológicas e desejos do trabalhador. Com frequência, o custo das atividades fora do trabalho impossibilita a realização desse tipo de atividade, quando o tempo “livre” é absorvido por tarefas domésticas, e o trabalhador não consegue compensar os efeitos nocivos produzidos pela execução das tarefas dentro da organização do trabalho.

Além disso, o homem está tão condicionado aos ritmos, às cadências de trabalho e ao comportamento produtivo que, fora dele, não consegue ter “tempo livre” para si e para seus familiares: “despersonalizado no trabalho, ele permanece despersonalizado em sua casa”, ou seja, é a “contaminação involuntária do tempo fora do trabalho” (Dejours, 1992, p. 46).

Em outros casos, o cronômetro do trabalho comanda os tempos fora dele, e o comportamento produtivo não se apaga do comportamental mental. É como se os dois tempos (dentro e fora do trabalho) formassem um *continuum* indissociável e, neste viés, a contaminação passa a ser uma estratégia (da parte da organização) para reprimir os comportamentos espontâneos. Aí também encontram espaço as recusas de operários às paralisções prescritas por médicos: o comportamento condicionado e o tempo compõem, segundo Dejours (1992, p. 47), uma “verdadeira síndrome psicopatológica que o operário, para evitar algo ainda pior [demissão, por exemplo, ou expulsão do grupo], se vê obrigado a reforçar. A injustiça quer que, no fim, o próprio operário se torne artesão de seu sofrimento”.

Tem-se, também, que considerar a recorrência do medo (não de angústia<sup>35</sup>) como uma estratégia defensiva. Presente nas ocupações profissionais, o medo está relacionado à preservação da integridade física diante do risco concreto (e, em alguns casos, suposto), exterior, que exige sistemas de defesa determinados.

Dejours (1992) coloca alguns dos principais sinais diretos do medo diante do risco (de queimadura, ferimento, fratura, acidente etc.). Os riscos são evidenciados

---

<sup>35</sup> Dejours (1992) enfatiza a ideia de que a angústia é um conflito intrapsíquico de dois impulsos contraditórios, dois desejos ou duas instâncias – por ser uma produção individual relacionada à história do indivíduo, à estrutura de sua personalidade e à relação objeto que ele estabelece.

nas condições físicas de trabalho, tais como temperatura, exposição a produtos químicos ou tóxicos, ruídos acima do patamar suportável pelo ser humano, vapores e poeiras, acidentes por explosões ou incêndio; em muitos casos, tais riscos expõem seu “caráter profissional” ou são causadores de “doenças profissionais”. Sem dúvida, esse discurso aparece carregado de ansiedade e, muitas vezes, oculta uma amplificação do desconhecimento dos limites do risco – o que aumenta consideravelmente as repercussões na esfera mental (carga de trabalho psíquica e desgaste mental).

O alerta ao risco real está presente em todo lugar: cartazes com avisos, sinais luminosos ou sonoros, capacetes, máscaras e luvas, equipamentos de proteção individual, e mesmo um acidente presenciado é motivo de geração de medo, assumido individual ou coletivamente. O medo eleva a ansiedade<sup>36</sup>, a carga psicossensorial, a vigilância na execução das tarefas, a tensão. Paradoxalmente, os trabalhadores estão tão envolvidos com suas tarefas, que parecem distantes de ser molestados “mentalmente” por essa carga (Dejours, 1992). Na prática, eles evidenciam representações pela ignorância dos riscos (já estão acostumados com eles), ou exposição a um controle subjacente exercido pela organização.

Além desses sinais diretos do medo, há os sinais indiretos relacionados à uma ideologia defensiva ocupacional (Dejours, 1992). Nesse caso, os trabalhadores parecem ignorar, por resistência, normas de segurança, desafiar a realidade do risco ou mesmo afrontá-lo pelo desprezo – fachada que pode ocultar uma ansiedade imprevista e perigosa. É a vivência do medo como um mecanismo de defesa: o trabalhador opta por viver o medo a ser desqualificado ou excluído (estratégia defensiva coletiva), a ser considerado inapto (sem coragem, sem arrojo); ter medo é não estar preparado para os riscos da profissão ou do trabalho (a avaliação correta do risco é ignorada); negar ou desprezar o risco é, na prática, confirmar que ele

---

<sup>36</sup>Dejours (1992, p. 77-78) identifica três diferentes componentes da ansiedade: a *degradação do funcionamento mental e do equilíbrio psicoafetivo*, correspondente à desestruturação das relações psicoafetivas espontâneas com os colegas de trabalho, que pode pôr em perigo o equilíbrio mental do trabalhador, contaminando suas relações fora da organização pela necessidade de descarregar a agressividade nascida no trabalho; a *degradação do organismo*, vinculada aos riscos sobre a saúde física (as chamadas “doenças profissionais”), que impacta tanto o corpo físico quanto a saúde mental (a ansiedade, por exemplo, resulta das ameaças à integridade física); e a “*disciplina da fome*”, ou seja, apesar do sofrimento mental diante das ameaças que o trabalho lhe impõe, o trabalhador continua a execução de sua tarefa para sobreviver (é a ansiedade da morte). Antunes (2010) corrobora a ideia de degradação quando assevera que o trabalho, em um contexto atual marcado por uma profunda crise estrutural, evidencia seu próprio aviltamento, configurando diferentes modalidades de “trabalho no limite da condição degradante”.

existe, mas “ninguém pode ter medo. Ninguém deve demonstrá-lo” (Dejours, 1992, p. 71). Ora, o medo é, na maioria das vezes, causa da inadaptação ou exclusão (demissão) profissional e, mesmo fora da atividade laboral, ele pode aparecer camuflado em forma de cefaleias, vertigens e incapacidades funcionais.

Assim, os trabalhadores procuram dominar o medo do perigo pela pseudoinconsciência do risco (sistema de controle do medo) ou pela negação do risco (como sistema defensivo coletivo) e, neste caso, ele pode veicular um valor funcional relativo à produtividade. Daí decorre que, para o trabalhador, de um lado, lembrar a existência do medo pode constituir-se em um pesadelo: lembra-lhe que a revelação do medo pode ocasionar sua exclusão da atividade laboral, que ele é um fraco ou não ousado (portanto, falta-lhe coragem); do lado da organização, explorar a pseudoinconsciência sobre o risco, o sofrimento e a ansiedade controlada por mecanismos defensivos do trabalhador possibilita aumentar a produtividade (sem absenteísmos, com concentração, com ritmos sem interrupção etc.) – embora Dejours (1992) reconheça que a ideologia defensiva, marcada pela participação do grupo (equipe), o torne coeso no âmbito de trabalho e garanta a produção. Em ambos os casos, o trabalhador precisa incorporar as estratégias defensivas de sua profissão e suportar os riscos profissionais para não ser obrigado a parar de trabalhar ou ser excluído do grupo.

A ansiedade, ainda, tem de responder ao rendimento exigido, às exigências das atividades, ao ritmo e velocidade de trabalho, às cadências, às cotas de produção, à formação ou qualificação do trabalhador para a execução das tarefas, às substituições fortuitas em postos de trabalho (“quebra-galho”) muitas vezes impostas pela hierarquia, à busca por prêmios ou bonificações – o que leva ao um esgotamento progressivo e ao desgaste assumido pelo trabalhador individualmente, deixando-o como que consumido pela tarefa. O preço pago pelo trabalhador por essa carga mental do medo e da ansiedade pode ser mais elevado ainda quando ele se aproxima de alguns vícios, como o alcoolismo.

Relativamente ao “quebra-galho”, Dejours e Jayet (2011) esclarecem que se trata de uma prática muitas vezes necessária para que a organização prescrita do trabalho se aproxime da organização do trabalho real, portanto um mal necessário. Mas essa prática pode colocar seus agentes na *fraude*, na *ilegalidade*: mesmo que não se deseja fraudar, é-se obrigado a fazê-lo – o que coloca o pessoal executivo em uma situação fortemente contraditória. De fato, há regulações que permeiam a

prática do quebra-galho: a existência de uma coesão entre as equipes (o que favorece a comunicação, a transparência, a confiança mútua e a cooperação entre os membros), relações personalizadas entre o pessoal executivo e o pessoal de execução, um domínio dos modos operatórios cuja eficácia é reconhecida por todos, a possibilidade de “respaldo” em caso de angústia ou inquietude intensa. Mas tais práticas não se devem degenerar para a anarquia ou a delinquência, embora elas nem sempre gerem orgulho a seus agentes.

Esses autores reconhecem que há benefícios com a prática: disponibilidade entre os agentes e executivos; a possibilidade de vantagens materiais; a permissão à inventividade, à imaginação e à criatividade; e a possibilidade de interpretações variáveis nos modos operatórios, com incremento do poder de regulação e de negociação da organização prescrita do trabalho.

Todavia, quebrar galhos implica correr riscos técnicos com reflexos na segurança de pessoas e instalações, mas, principalmente, implica agir *fora da lei* (Dejours; Jayet, 2011, p. 101); quebrar-galho suscita a “prática do segredo” compartilhado, mas sem reconhecimento do mérito, portanto, é fecunda de um lado e perigosa e ilegal de outro – daí reside a dificuldade de se reconhecer o seu valor, sua competência, sua capacidade de iniciativa: “se quebro galhos, corro o risco de ser punido; se não o faço, corro o risco de ser acusado de falta de iniciativa. É exatamente esta a injunção paradoxal” (Dejours; Jayet, 2011, p. 102) que produz sofrimento, mal-entendidos, carência ou má circulação de informações, desconfiança individual, sentimento de injustiça e presença de conflitos, ação concentrada de esforços desgastantes, tensões e irritações.

Na prática, o quebra-galho pode traduzir-se tanto em qualidade e eficácia no trabalho, portanto, em uma riqueza, quanto, ao não beneficiar seu operador, acarretar-lhe angústia, sentido de injustiça e sofrimento; não sendo deliberada pelo agente, é exigida, em certa medida, pela lógica da organização do trabalho.

O trabalhador tem, também, de se ver diante das relações de trabalho que, em consonância com os interesses da organização, apresentam inúmeras divisões, por vezes dolorosas. As chefias podem empregar artifícios, tais como as repreensões ou favoritismos e táticas de comando ou controle, para dividir os trabalhadores – o que acrescenta outra ansiedade àquela relacionada à produtividade. A divisão do trabalho, dessa forma, apresenta-se como arma potente para manifestações de agressividade, hostilidade e mesmo perversidade (Dejours,

1992): a divisão do trabalho (e dos homens) alimenta a manipulação psicológica do trabalhador, o envenenamento das relações entre os empregados (no sentido da horizontalidade), a delação em troca de pequenos favores personalizados, as relações de suspeita e espionagem – tudo é transformado em forte desestruturação das relações afetivas e fonte de sofrimento suplementar.

Tende-se a tomar a o sofrimento físico como referência, pois toda doença traz efeitos nocivos à produtividade e à rentabilidade; mas alguns aspectos funcionais do sofrimento também servem à organização em termos de produtividade. As tarefas repetitivas, por exemplo, além de condicionarem o comportamento no trabalho, também condicionam a vida fora do trabalho, e a “erosão da vida mental individual dos trabalhadores é útil para a implantação de um comportamento condicionado favorável à produção” (Dejours, 1992, p. 96).

Esse é, também, o caso da exploração do sofrimento mental que se expressa em diversas formas como frustração, agressividade, autoagressão etc. Diante de uma tarefa repetitiva, que não exija criatividade do trabalhador, gestos de liberdade no modo operatório, em que lhe são tolhidas sua capacidade de criação e intervenção intelectual, com conhecimento fragmentado do processo de produção, com proibição de comunicações com colegas, cresce a frustração pelo sentimento de inutilidade e falta de sentido da tarefa. Além disso, o trabalhador pode ser conduzido à tensão e à frustração pela rigidez no controle do ambiente (sensação de sentir-se acorrentado e constantemente vigiado, levando-o a perder a segurança e a autoconfiança), pelas exigências de tempo e ritmo ou do posto que ocupa na hierarquia organizacional; o conhecimento da forma e do conteúdo do trabalho lhe é limitado, e lhe são negadas ou reprimidas a iniciativa, a comunicação e qualquer manifestação de intenções ou desejos – o que o conduz à agressividade, ao desprazer no trabalho, à falta de relacionamento. O trabalhador é condicionado e “o condicionamento constante constitui, de certo modo, a sintomatologia da neurose marcada pela organização do trabalho” (Dejours, 1992, p. 102).

A organização explora e lucra com o sofrimento. Dejours (1992) coloca que tanto a frustração quanto a agressividade acumulam seus efeitos e, em conjunto, provocam uma “agressividade reativa”. Ora, a autorrepressão e a tensão têm a ver com a produtividade: quanto maior a irritação, a tensão e o represamento das expressões agressivas, maior é a *necessidade de descarga da energia*; para o trabalhador; a via mais rápida de escoamento dessa energia contida é a

produtividade, em outras palavras, “a única saída é de voltar a agressividade contra si mesmo” (Dejours, 1992, p. 102): o trabalhador agride-se trabalhando mais para reduzir a agressividade – o que sustenta uma produção maior. Neste sentido, “o trabalho não causa o sofrimento; é o sofrimento que produz o trabalho” (Dejours, 1992, p. 103; Dejours, 2010, p. 50).

Dejours (2010, p. 50) afirma que a “atual organização do trabalho não explora o sofrimento em si, mas os mecanismos de defesa utilizados contra esse sofrimento”. A evolução da organização do trabalho (avaliação individual de desempenho, busca de qualidade total, terceirização etc.) e, de modo particular, a introdução de novas tecnologias responderiam, assim, pela deterioração da saúde mental e pelo aumento de patologias corporais e mentais contemporâneas, entre as quais estão incluídas as categorias: (i) patologias de sobrecarga, tais como LER, síndrome de *burn out*, distúrbios musculares esqueléticos; (ii) aquelas relacionadas a agressões (de usuários, clientes, alunos, pacientes etc.); (iii) assédio moral; (iv) patologias relacionadas à intolerância e à pressão no trabalho. As organizações modernas impõem um aumento considerável da “pressão produtiva” e provocam “o isolamento e a solidão” do trabalhador. Este se sente fragilizado pelos métodos empregados pela organização que, em vez “da confiança, da lealdade e da solidariedade”, instiga “o cada um por si, a deslealdade, a desestruturação do convívio” e abre caminho para patologias mentais vinculadas ao trabalho (Dejours, 2010, p. 50).

Ignorar os modos operatórios e o processo de produção é outra via de lucratividade. O não saber do trabalhador, as instruções apenas satisfatórias para operar equipamentos ou mantê-los em funcionamento e as ligações minimamente suficientes com o ambiente de trabalho parecem bastar para pôr tudo em operação. Os trabalhadores, porém, com a prática e o tempo, adquirem “dicas” ou “macetes” (construídos pela observação ao longo do tempo ou em anos de trabalho) na tentativa de controlar o processo: é o saber essencial veiculado de trabalhador a trabalhador, não constituído, em que impera a ignorância sobre a forma e o conteúdo globais do trabalho: “esse tipo de saber não se articula com nenhum conhecimento teórico. É puramente pragmático e resulta da experiência e da observação” (Dejours, 1992, p. 115).

A ignorância amplifica o medo: quanto mais ignora o trabalho, mais o trabalhador tem medo. O trabalhador pode conhecer os “macetes”, mas não

conhece “muita coisa” dentro do trabalho e da organização. O medo dissolve-se na angústia; as defesas individuais transbordam, brotam os conflitos intrapsíquicos permanentemente ativados pela situação de risco.

Acrescentam-se, por fim, as defesas coletivas contra o medo expressas em forma de condutas perigosas. São as brincadeiras ou jogos de desafios, as gozações (ou apelidos), os incentivos à coragem e ao destemor (desafios e riscos), os “trotos” como forma de certificação e validação do trabalhador em início de atividade ou como teste de coragem e ousadia: ao se desafiarem o risco ou as provocações, consolida-se a coragem, a ousadia pela qual o trabalhador é recebido no grupo ou no ambiente social da organização, mas, se levadas ao extremo, podem provocar a exclusão (saída) do grupo ou mesmo causar vítimas. Na verdade, é uma prática para reafirmar, entre os trabalhadores, a coesão, a cumplicidade, uma forma de proteção pelo grupo contra o medo.

#### 4 PSICOPATOLOGIAS NAS RELAÇÕES DO AMBIENTE DE TRABALHO

O trabalho, em toda a história do ser humano, sempre ocupou importância central em sua vida. Ele não se limita ao trabalho técnico (instrumentos, informações precisas), mas é permeado pela subjetividade (imaginação, criatividade, investimento pessoal, cognição etc.) e pelo social (relações interpessoais, de cooperação etc.).

Sua importância está no fato de que o homem, pelo trabalho, “se reinventa e supera-se” e exerce “papel fundamental para o equilíbrio do homem, bem como para sua inserção no meio social, para sua saúde física e mental” (Oliveira, 2003, p. 1). No contexto contemporâneo, as situações de trabalho não se referem apenas à vivência de experiências e de aplicação de inteligências individuais, porque “o trabalho não é apenas uma atividade; ele é, também, uma forma de relação social [...] ele se desdobra em um mundo humano caracterizado por relações de desigualdade, de poder e de dominação” (Dejours, 2004, p. 31), isto porque se “trabalha para alguém”.

Se trabalhar é, de um lado, experienciar a subjetividade do sujeito, de outro lado, é também experimentar o mundo social, estabelecer relações sociais, por isso, o real do trabalho vai além do objetivo, da execução de tarefas, e se expande para o mundo social.

Antunes (2010, p. 54) considera o trabalho como uma “atividade vital”, embora tenha nascido “sob o signo da contradição”, dentro de uma ética positiva do trabalho. Ao mesmo tempo em que ele molda a sociabilidade humana pela criação de bens materiais e simbólicos, traz consigo a “marca do sofrimento, da servidão e da sujeição”. Expressa potência e criação, mas expressa também a ideia de punição, castigo, tortura apreendidos subjetivamente.

Ligado à tortura, dor e sofrimento, como forma de castigo, o trabalho era, nas sociedades antigas, impingido aos homens de menor estirpe, que o executavam com as mãos; era no escravo que se concentrava o esforço físico do trabalho, do labor, premido pela necessidade de sobrevivência<sup>37</sup>. Aos homens livres cabiam as atividades políticas e intelectuais.

Atualmente, labor e trabalho se confundem em suas concepções. Marx (*apud* Antunes, 2010, p. 54), ao vê-lo como um não valor, assim sintetiza o trabalho: “Se pudessem, os trabalhadores fugiriam do trabalho como se foge de uma peste!”, revelando uma visão negativa do trabalho.

Entre outras acepções, Arendt (1997) distingue labor e trabalho: o labor é realizado pelo corpo, enquanto o trabalho é executado pelas mãos. Para Albornoz (2010), o labor faz parte da condição humana, e Marx (1964, p. 194) o concebe na relação do homem com a natureza como “sua própria condição natural” com fundamento social, pois “o significado humano da natureza só existe para o homem social”.

Friedmann e Naville (1973, p. 23) o entendem como ação que “se alimenta de uma disciplina livremente aceita [...] o trabalho só é ação quando exprime as tendências profundas da personalidade e a ajuda a realizar”. O sujeito usa sua personalidade – que lhe é única – para, no trabalho, imprimir determinadas características que lhe são peculiares; quando não há possibilidade dessa realização, surgem a insatisfação, o desânimo, a tristeza, o sofrimento; para os autores, o trabalho prescrito, marcado por regras e normas, tende a inviabilizar a satisfação pessoal quando sua identidade é ofendida por pressões e normas, não permitindo atingir o que Freud (1996e) chamou de realização da felicidade.

Dejours (2004, p. 28) assume que

[...] o sofrimento não é apenas uma consequência última da relação com o real [do trabalho]; ele é ao mesmo tempo proteção da subjetividade com relação ao mundo, na busca de meios para agir sobre o mundo, visando transformar este sofrimento e encontrar a vida que permita superar a resistência do real.

---

<sup>37</sup> Para Albornoz (2010, p. 46), “na tradição judaica, o trabalho se apresentava como castigo, meio de expiação do pecado original, labuta penosa à qual o homem foi condenado. [...] Nos tempos do cristianismo, o trabalho continuou a ser visto como punição, embora servindo à saúde do corpo e da alma. Nos mosteiros medievais, devia ser alternado com a oração e limitar-se à satisfação das necessidades básicas da comunidade”.

Na relação com o trabalho, a subjetividade é experimentada pelo corpo, posto que é o corpo a vivenciar o sofrimento: “não existe sofrimento sem um corpo para experimentá-lo” (Dejours, 2004, p. 29). Apreender o mundo real, agir sobre ele é transformar esse sofrimento experimentado em conquista do real e afirmação da subjetividade.

Para Dejours (2004, p. 28),

[...] o trabalho é aquilo que implica, do ponto de vista humano, o fato de trabalhar: gestos, *saber-fazer*, um engajamento do corpo, a mobilização da inteligência, a capacidade de refletir, de interpretar e de reagir às situações; é poder de sentir, de pensar e de inventar etc. [...] é o “trabalhar” [...] um certo modo de engajamento da personalidade para responder a uma tarefa delimitada por pressões (materiais e sociais).

Carrasqueira e Barbarini (2010, p. 11) vinculam o trabalho prescrito ao cumprimento de regras e normas para sua realização, estabelecidas de forma vertical, “desconectadas dos desejos e necessidades da maioria dos trabalhadores”. Em contrapartida, o trabalho real se relaciona às situações concretas de trabalho, com particularidades que “as regras formais não conseguem prever e tampouco padronizar, e cuja solução depende da mobilização da criatividade e da contribuição original de cada trabalhador”. Se essa contradição for conduzida ao limite, ela pode impossibilitar a realização do trabalho.

Para Dejours (2004, p. 28),

[...] mesmo que o trabalho seja bem concebido, a organização do trabalho seja rigorosa, as instruções e os procedimentos sejam claros, é impossível atingir a qualidade se as prescrições forem respeitadas *escrupulosamente*. De fato, as situações comuns de trabalho são permeadas por *acontecimentos inesperados, panes, incidentes, anomalias de funcionamento, incoerência organizacional, imprevistos* provenientes tanto da matéria, das ferramentas e das máquinas, quanto dos outros trabalhadores, colegas, chefes, subordinados, equipe, hierarquia, clientes... (grifos nossos)

O autor reafirma que, além da contradição entre a organização do trabalho prescrita e a organização do trabalho real, a própria organização do trabalho é contraditória, ou seja, há uma discrepância entre ambos. Diante de um incidente ou acidente, elabora-se uma nova regulamentação, que se soma às anteriores, formando, assim e sucessivamente, um complexo de prescrições que se acumulam, muitas vezes, de modo impraticável (Dejours, (2004).

Entre o trabalho prescrito e o trabalho real se abre uma lacuna imprevisível que deve ser preenchida com a inventividade do trabalhador. Trabalhar, percebido dessa forma, vai além de usar o corpo e sua força para executar uma tarefa: é também usar a inteligência prática para preencher os vazios existentes entre o cumprimento das prescrições das tarefas<sup>38</sup> e os obstáculos do trabalho real. Para Dejours (2004, p. 30), “trabalhar bem implica infringir as recomendações, os regulamentos, os processos, os códigos, as ordens de serviço, a organização prescrita”, portanto, trabalhar é romper com a ordenação prescritiva. Mas transgredir é ação “constantemente, condenada à discricção [...] à clandestinidade”, o que significa que o trabalho real nem sempre pode fazer revelar (vir à tona) “esse lado invisível, essa parte importante do trabalho efetivo que fica oculta nem pode ser avaliado”.

Dejours (2004, p. 28) se pergunta, acerca do trabalho,

como, então, o sujeito que trabalha reconhece esta distância irredutível entre a realidade, de um lado, e de outro as previsões, as prescrições e os procedimentos? Sempre sob a forma de fracasso. O mundo real resiste. Ele confronta o sujeito ao fracasso: de onde surge o sentimento de impotência, até mesmo de irritação, cólera ou ainda de decepção ou de esmorecimento. O real se apresenta ao sujeito por meio de um efeito surpresa desagradável, ou seja, de um modo **afetivo**.

A contradição, ao abrir uma lacuna entre o trabalho prescrito e o real, é percebida pelo trabalhador como um “fracasso” (um sofrimento íntimo). Todavia, as reações afetivas contra o real e o fracasso não são visíveis: a irritação, o desânimo, a dúvida, os sonhos com o trabalho, o mau humor, o próprio sofrimento (como todos os afetos e sentimentos) e a subjetividade só “se experimentam de olhos fechados” (Dejours, 2010, p. 52), e trabalhar também implica transformar a si próprio, permitir-se progredir, realizar-se (ter prazer no trabalho).

Para o autor, ao dividir o trabalho, a organização também divide os homens em suas tarefas; na execução das tarefas, os homens interagem (Oliveira, 2003); nessa interação se encontram as contradições entre o prescrito e o real do trabalho – daí a descoberta dos macetes, das “dicas” discutidas, testadas e assumidas pelos

---

<sup>38</sup>Dejours (2005, p. 50) define *tarefa* como “aquilo que se deseja obter ou aquilo que se deve fazer” (objetivos e metas) e inclui o percurso e os modos operatórios e as técnicas (conhecimento e exercício das prescrições da tarefa); *atividade* é aquilo que é “*realmente feito* pelo operador para chegar o mais próximo possível dos objetivos fixados pela tarefa” (Dejours, 2005, p. 39), ou seja, as ações do trabalhador. É na atividade que o trabalhador exercita sua inteligência prática, sua criatividade, e cria “macetes” para bem pôr termo à tarefa.

trabalhadores, coletivamente (em cooperação), para superar as contradições, o que gera um processo de construção coletiva da confiança sobre os arranjos, as normas, os acordos sobre os modos de execução das atividades.

Na acepção de Dejours (2004, p. 32), cooperação supõe assumir um compromisso técnico e social, porque “trabalhar não é unicamente produzir: é, também, e sempre, viver junto”, o que supõe mobilização das vontades dos trabalhadores para resolver conflitos e litígios provenientes da discrepância sobre as diversas formas de trabalhar dos envolvidos. Na prática, cooperar supõe que o trabalhador reprima, pelo menos em parte, sua inteligência, sua vontade e subjetividade – o que pode fazer emergir um sofrimento intolerável ao desejo do trabalhador. A recusa à adesão ao coletivo representa o triunfo do individualismo, que pode pôr em risco ou fazer ruírem a cooperação e a coesão do coletivo.

Para Dejours (2005, p. 56), a descoberta desses “macetes” e “truques” tem suas vantagens e desvantagens que devem ser debatidas em comum, porque esses achados advêm das “inteligências singulares” e podem compor o coletivo do trabalho. Para Dejours (2005, p. 57), à coordenação compete articular essas inteligências singulares no plano da organização do trabalho, a fim de desfazer a lacuna entre o trabalho prescrito e o trabalho real e tornar o trabalho praticável.

Ao criticar o modelo taylorista, Dejours (1992) demonstra que a organização do trabalho é a responsável por consequências dolorosas com efeitos penosos sobre o funcionamento psíquico do trabalhador:

A organização do trabalho exerce sobre o homem uma ação específica, cujo impacto é o aparelho psíquico. Em certas condições emerge um sofrimento que pode ser atribuído ao choque entre uma história individual, portadora de projetos, de esperanças e de desejos e uma organização do trabalho que os ignora. Esse sofrimento, de natureza mental, começa quando o homem, no trabalho, já não pode fazer nenhuma modificação na sua tarefa no sentido de torná-la mais conforme às suas *necessidades* fisiológicas e a seus *desejos* psicológicos – isso é, quando a relação homem-trabalho é bloqueada. (Dejours, 1992, p. 133, grifos do autor)

Na representação consciente ou inconsciente do trabalhador (que traz uma história individual, desejos, esperanças e projetos de vida), a dimensão psíquica da tarefa se constitui de conflitos, das inter-relações das pessoas e da organização do trabalho – o que influencia na percepção positiva ou negativa que o trabalhador tem a respeito de seu trabalho (Mendes, 1995).

Mas, diante da carência de satisfação de suas necessidades e de sentido da tarefa que executa, surge o sofrimento (invisível e vivenciado de modo singular pelo sujeito) nas relações que ele estabelece com a realidade do trabalho, que tanto pode servir como fonte de prazer quanto fonte de sofrimento, consoante com as condições favoráveis ou desfavoráveis à satisfação de seus desejos.

Para o trabalhador, a busca do prazer no trabalho e a evitação do desprazer constituem um desejo permanente nas relações de trabalho. Em situações adversas, enquanto as condições de trabalho atuam no sentido de prejuízo ao corpo do trabalhador, a organização atua negativamente em seu funcionamento psíquico impedindo-o de mobilizar mecanismos subjetivos no sentido de transformar as situações de trabalho em benefício de sua saúde mental; na verdade, a vivência do prazer permite trazer consequências para a produtividade.

Dejours (1992; 2004) reconhece que, entre o homem e as normas prescritas pelas organizações que ordenam o trabalho, existe um espaço de liberdade para que o trabalhador invente, module suas ações, crie uma negociação no sentido de adaptar-se às suas necessidades ou torná-las mais coerentes com suas expectativas e desejos. Quando esse espaço atinge seu limite, sem que haja mais a possibilidade de negociação, abre-se um espaço para o sofrimento e, em decorrência, de luta contra o sofrimento.

Essa luta, individual ou coletiva, pode conduzir à ocultação da angústia, ou ao seu enfrentamento segundo as dinâmicas das situações de trabalho, ou mesmo à manifestação de psicopatologias diversas por parte do trabalhador. Nesse ponto, há que se considerar a subjetividade no planejamento da produção, uma vez que ela procede como elemento determinante de comportamentos do trabalhador. A desconexão com a subjetividade permite a “carga psíquica do trabalho” (Dejours, 2011a), não mensurável posto que subjetiva, mas real posto que vinculada às exigências ou pressões na execução do trabalho diário.

Seligmann-Silva (2011a, p. 86) admite que a carga psíquica interfira diretamente na produtividade da organização e exige que o ergonômista conheça e considere a dinâmica subjetiva e intersubjetiva no sentido de ela se constitui potencial risco à saúde do trabalhador. É importante, portanto, ultrapassar a concepção tradicional de ergonomia segundo a qual ela representa os conhecimentos científicos relacionados ao homem para se conceberem e produzirem ferramentas, máquinas e dispositivos a serem utilizados com o máximo

conforto, segurança e eficácia (Wisner, 1987), e entendê-la, além de considerar o exercício do corpo, como compreensiva da dimensão social, da subjetividade e do significado do trabalho para seus atores.

Logo, a organização do trabalho, a intersubjetividade e os riscos exercem papel central na determinação do sofrimento mental e das afecções psicossomáticas supervenientes. Muitas vezes, as gerências, a direção e os responsáveis pela supervisão se acham incapazes de identificar causas de falhas ou fracassos de produção ou de execução de tarefas, porque desconhecem ou têm pouca consideração com o sofrimento mental decorrente das situações reais de trabalho, não prescritas pelas organizações.

#### **4.1 Relações humanas no ambiente de trabalho**

Prazer e sofrimento estão estreitamente articulados às formas de organização do trabalho numa relação íntima entre mudanças no sistema organizacional e vida psíquica dos trabalhadores (Heloani, 2006). Mister se faz, portanto, caracterizar tais formas para se obter uma conexão com a gênese do sofrimento. Assim, mudanças em termos de inovações tecnológicas, qualificação do trabalhador, modos operatórios, controle, poder e responsabilidades, liderança e motivação entre outras, são temas recorrentes quando se fazem reflexões sobre as modernas formas de organização (Carrasqueira; Barbarini, 2010).

As formas contemporâneas da organização do trabalho, da gestão e da administração se assentam em princípios que sugerem “sacrificar a subjetividade em nome da rentabilidade e da competitividade” (Dejours, 2004, p. 33), entre eles a avaliação quantitativa do trabalho, a individualização e o apelo à concorrência entre pessoas, equipes e serviços. Como consequência da aplicação desses princípios, vê-se, de um lado, o “crescimento extraordinário da produtividade e da riqueza” e, de outro lado, a erosão da subjetividade e da vida no trabalho. Para Dejours (2004), a consequência é o agravamento das patologias mentais (em particular, os suicídios no próprio local de trabalho) e daquelas oriundas da sobrecarga e do assédio, além do crescimento da violência.

Segundo Seligmann-Silva (2011a), para um estudo das diferentes formas de organização do trabalho, é necessário compreender três transformações essenciais: as relações sociais de trabalho, a introdução de tecnologias nos processos de

produção e a gestão que determina as orientações das relações de capital-trabalho e suporta a construção da dominação laboral e seus efeitos na vida dos trabalhadores.

Na evolução dos processos de trabalho em suas diferentes fases de desenvolvimento, a passagem do processo manufatureiro para a produção mecanizada se dá com maior consumo de força de trabalho (aumento de jornadas e intensificação do trabalho humano) e a substituição da mão de obra pela máquina<sup>39</sup>. Com a introdução do processo mecanizado de produção, forma-se um excedente de população trabalhadora (especialmente a não qualificada), submetida à lei do capital. Às reações sociais ao aumento das jornadas de trabalho, amparadas por leis delimitando as horas de trabalho, os proprietários dos meios de produção respondem com maior intensificação do trabalho: à medida que se aumenta a velocidade das máquinas, intensifica-se o trabalho humano. No intuito de se harmonizarem à cadência do ritmo das máquinas, os trabalhadores “deixam de ser donos de seus corpos, movimentos e, mais do que isso, das próprias ações (atividades) realizadas no trabalho” (Seligmann-Silva, 2011a, p. 160). Nessa situação, o que o trabalhador “vende é sua força de trabalho. Tão logo seu trabalho realmente começa, esta [a força de trabalho] já deixou de pertencer-lhe e, portanto, não pode mais ser vendida por ele. O trabalho é a substância e a medida imanente dos valores, mas ele mesmo não tem valor” (Marx, 1996, p. 167).

Marx (1996), ilustrando tal perspectiva, faz um recorte singular entre o emprego da maquinaria e a manufatura. No capitalismo, o trabalhador é tomado como um vendedor de sua força de trabalho, dela desprendendo-se ao vendê-la – deixa de possuir o próprio corpo, e sua força de trabalho só faz sentido se estiver a serviço da execução das tarefas de ofício. Marx enfatiza essa determinação imposta pelo capitalismo quando afirma que

se o trabalhador, originalmente, vendeu sua força de trabalho ao capital, por lhe faltarem os meios materiais para a produção de uma mercadoria, agora

---

<sup>39</sup> “A máquina [...] substitui o trabalhador, que maneja uma única ferramenta, por um mecanismo, que opera com uma massa de ferramentas iguais ou semelhantes de uma só vez, e que é movimentada por uma única força motriz, qualquer que seja sua força. Aí temos a máquina, mas apenas como elemento simples da produção mecanizada” (Marx, 1996a, p. 11). O autor reforça essa concepção quando reafirma que “esse dispositivo mecânico, *que não substitui nenhuma ferramenta particular, mas a própria mão humana*, produz uma forma determinada [...] com um grau de facilidade, precisão e rapidez que nenhuma experiência acumulada da mão do mais hábil trabalhador poderia conseguir” (Marx, 1996a, p. 19). (grifo nosso).

sua força individual de trabalho *deixa de cumprir seu serviço se não estiver vendida ao capital*. (MARX, 1996, p. 475)

[...] Como maquinaria, o meio de trabalho adquire um modo de existência material que *pressupõe a substituição da força humana* [...]. Na manufatura, a articulação do processo social de trabalho é puramente subjetiva, combinação de trabalhadores parciais; no sistema de máquinas, a grande indústria tem um organismo de produção inteiramente objetivo, que o operário já encontra pronto, como condição de produção material. (Marx, 1996. p. 20) (grifos nossos)

Enquanto na manufatura os trabalhadores são humanos, organismos vivos, na fábrica se constituem apenas em peças de execução de tarefas, pela venda, irrevogável, neutralizadora, de sua força de trabalho. Para que essa força de trabalho tenha um máximo rendimento, seus “compradores” desenvolvem formas particulares para sua aplicação, de forma a garantir eficiência e eliminar ou evitar o desperdício. O trabalhador não tem mais uma concepção de trabalho como atividade humana: ele se deixa alienar em relação aos processos produtivos. Acrescentam-se a essa alienação, a fragmentação das tarefas, a intensificação do ritmo das atividades e incremento no controle da produção e do desempenho dos trabalhadores. Mergulhado em uma relação objetiva com o trabalho, o trabalhador tende a isolar-se e a romper ou fragilizar suas relações sociais<sup>40</sup>.

A divisão das tarefas no trabalho e a hierarquização, segundo Seligmann-Silva (2011a, p. 164) são a essência da organização do trabalho. Elas servem aos interesses do capital ao garantirem “a máxima eficácia do processo de produção, o menor custo relativo do trabalho e a máxima sujeição possível” dos trabalhadores. Assim é que a forma como se organiza e gerencia o trabalho permite conduzir o trabalhador a um processo lento de dominação, submissão e exploração. Segundo Albornoz (2010, p. 47), ainda é válida a análise crítica do trabalho no mundo industrial feita por Marx, no sentido de “denúncia da exploração e da alienação”, embora tanto para Marx quanto para Hegel, o trabalho seja o fator mediador entre o homem e a natureza (Marx, 1964).

Se a mecanização favorece a *substituição da força humana* (Marx, 1996), também favorece o surgimento de um vazio que se abre para as experiências profissionais do trabalhador (que, igualmente, se vê diante da desqualificação/desvalorização de seu trabalho), e a evolução dos processos de trabalho no mundo capitalista engendra, nos trabalhadores, o desgaste psicofísico (mente-corpo) e

---

<sup>40</sup> Essa postura é a mesma aplicada no sistema taylorista, alvo das críticas de Dejours.

social (das relações com outros trabalhadores e com a família). Para Dejours (2010, p. 49), embora se devam denunciar os desgastes psíquicos oriundos do trabalho contemporâneo, deve-se reconhecer igualmente que ele é empregado como “instrumento terapêutico essencial” para pessoas com problemas psicopatológicos crônicos – o que não descarta o aspecto negativo do sofrimento que o trabalho infringe àqueles que ainda trabalham e àqueles que foram demitidos sem possibilidade de encontrar outro emprego, embora sejam sofrimentos distintos.

Situações de dominação no trabalho ligam-se ao desgaste mental e às frágeis relações sociais de produção. Quanto maior a exploração, maior a vulnerabilidade da vida mental e da saúde do trabalhador, amplificadas pela fadiga, pelos agravos à saúde, pela insegurança de permanência no emprego (a insegurança gerada pela possibilidade de desemprego pode levar à sensação de desespero ou desamparo, com elevado risco mental) ou subemprego, em suma, pela precarização do trabalhador. Seligmann-Silva (2011a, p. 162) assume que “situações que propiciam maior exploração [...] também representam maior vulnerabilidade, no que diz respeito à esfera psíquica, assim como à saúde geral”. Portanto, precarização e desemprego são duas vias facilitadoras do desespero e desamparo, que projetam “elevado risco mental” e devem ser considerados na análise da produção do sofrimento humano no trabalho.

Dejours (2006, p. 51) considera que a pode infundir efeitos danosos ao trabalhador. O autor elenca entre eles: intensificação do trabalho e aumento do sofrimento subjetivo; neutralização da mobilização coletiva contra o sofrimento, a dominação e a alienação; surgimento da estratégia defensiva do silêncio, da cegueira e da surdez, que induz no trabalhador a impossibilidade de reação, enquanto ele nega o sofrimento do outro e cala o seu próprio; o fomento ao individualismo, o “cada um por si”, destruindo o sentimento de reciprocidade.

Kovács (2006, p. 53) entende a precarização como a “ausência de benefícios em termos de acumulação de experiências, de formação e de carreira profissional planejadas em longo prazo, e a ausência de condições para garantir as questões de segurança e de saúde”, muitas vezes permitidas pela introdução de tecnologias na organização e pela expansão de formas flexíveis ou instáveis (precárias).

As transformações tecnológicas da atualidade no processo de produção, como segundo aspecto a ser considerado, referem o desenvolvimento técnico e

científico aplicado nos contextos de trabalho relacionados à ergonomia ou ao ambiente interno. Para Seligmann-Silva (2011a), a introdução de novas tecnologias permite, em muitos processos de produção, reduzir as cargas de trabalho físico, garantir segurança e proteção, aumentar a produtividade, mas também traz prejuízos aos trabalhadores no que diz respeito ao mercado de trabalho, à intensificação do trabalho e ao organismo. Ao contrário da visão inicial de que as novas tecnologias poderiam livrar os trabalhadores do trabalho pesado ou perigoso, elas possibilitam, em contrapartida, maior rigor no controle e na vigilância e aceleram as atividades físicas com reflexos negativos para a saúde.

Heloani (2003) concorda com que as novas tecnologias, paralelamente às descobertas de novas matérias-primas e evolução da microeletrônica, colaboram para a lucratividade das organizações, o aumento de capital, o poder de seus proprietários e a inovação nos processos de produção, mas também oportunizam, pelo controle e vigilância, a dominação e a superexploração, fragilizando a subjetividade dos trabalhadores e corroendo as resistências coletivas em diferentes dimensões do trabalho.

As tecnologias resultam, assim, em uma tecnologia de controle da força de trabalho. O controle e a gestão dessa força, aliados aos diferentes estilos de gerenciamento, acabam por estabelecer uma disciplinação muitas vezes rígida nos processos de trabalho, refletida nas diferentes instâncias político-administrativas (incluindo normas e regulamentos internos que direcionam as ações dos trabalhadores). Para Seligmann-Silva (2011a), a disciplina é uma forma especial do exercício de poder, já que ela aponta para um custo material menor e o quase apagamento de resistências, para uma intensidade de poder levada ao limite e para o aparecimento de formas de silêncio e “docilidade” dos trabalhadores. A disciplina implica a adoção de formas prescritas de trabalho, divisão e controle de atividades, determinação de horários e espaços. Uma vez que tais procedimentos (regulamentos e normas internas) de ordenação do trabalho determinam como o trabalho deve ser executado e como o trabalhador deve comportar-se para melhorar sua eficiência, mais rigoroso é o controle do seu cumprimento, portanto maior a disciplina e menor a liberdade (autonomia<sup>41</sup>, inventividade) do trabalhador que está exposto a impactos subjetivos e ao sofrimento psíquico.

---

<sup>41</sup> Autonomia, “no sentido restrito, refere-se à liberdade do exercício das funções e na realização das tarefas” e, em sentido mais amplo, é entendida “como um espaço de decisão e intervenção nos

Assim, os recursos humanos veiculam uma “verdadeira gestão de afetos, conduzindo a investimento maciço dos sentimentos na organização, pela via inconsciente e consciente, e possibilitando [...] a dominação da organização sobre o aparelho psíquico”, portanto, habilitam “a incorporação de crenças fabricada pela organização e [...] garantem o respeito às regras fixadas em consonância com essas crenças” (Seligmann-Silva, 2011a, p. 169).

A organização também produz outra forma de controle, pressão e agravo à saúde: trata-se da ocultação do desgaste. Quando a organização pressente a formação de perigos e agressões à saúde e, em decorrência, a possibilidade de evasão ou desestímulo à mão de obra, ela opera no sentido de abstrair os riscos, promovendo o que Pagès et al. (1989) chamam de “código monetário”. Esse código cria uma lógica em cuja base está o “valor de troca”, que configura as relações sociais, as atitudes, as produções pessoais e a vida mental. Para Pagès et al. (1989), as pessoas são como entidades contábeis, que têm um valor (material), quantificado em valor monetário, e os próprios trabalhadores “monetarizam” suas ações e seu tempo de trabalho, ideia também esposada por Seligmann-Silva (2011a, p. 179). Correlatamente, uma vez que o trabalhador absorve a lógica de sua monetarização, absorve, também, o aparelho ideológico da organização e ele é levado a aceitar a insalubridade, os riscos de vida e o trabalho penoso, *pagos em dinheiro*, mesmo em condições precárias. Ele não mais exige mudanças dessas condições de trabalho; aceita-as. Para o trabalhador

a monetarização do risco [...] articula aos mecanismos psicológicos e psicossociais de negação do próprio risco, favorecendo mais ainda o êxito da dominação [...] o dinheiro passa a ser o alvo do desejo, substituindo e obscurecendo o valor da saúde e da própria vida. (Seligmann-Silva, 2011a, p. 179)

Nessa ótica, o trabalhador, como ser humano, acha-se dominado pelo trabalho e por um valor monetário; o trabalho perde sentido de realização para o trabalhador que se sente incapaz de ultrapassar essa fronteira no seu cotidiano em busca de novas perspectivas para sua saúde física e mental. Atacado e aviltado em sua dignidade, sente-se constrangido, submisso e impotente, em uma condição de

---

processos de trabalho, abrangendo também a possibilidade de autocontrole e autoavaliação e, ainda, a participação na organização e no funcionamento da empresa, bem como a oportunidade de influenciar as decisões sobre mudanças na organização do trabalho e nas condições de trabalho em geral” (Kovács, 2006, p. 41).

humilhante subserviência em forma de uma “*servidão consentida* disseminada sob dominação liberal” (Seligmann-Silva, 2011a, p. 70). Ante a “percepção de um doloroso ataque à dignidade [...], os trabalhadores demonstram uma identificação com escravos e animais” (Seligmann-Silva, 2011a, p. 351); diante da falta de perspectivas, podem desenvolver um quadro pontuado pelo desânimo, o sentimento de desvalorização, rebaixamento de autoestima e aumento de frustração, sensação de fracasso – o que pode conduzi-los a quadros depressivos.

Nas organizações atuais, diante da precariedade do trabalho em que, particularmente, predominam trabalhadores pobres ou com pouca escolaridade, a vulnerabilidade ao adoecimento tende a se tornar mais enfática, tanto pelo suporte inadequado ao orgânico (deficiência nutricional) quanto pela carência de conhecimento. Segundo Seligmann-Silva (2011a, p. 511), “os contextos de pobreza favorecem simultaneamente a *intensificação da dominação* em que há uso de violência e o *aumento da vulnerabilidade ao adoecimento*”. A *submissão* prolonga o desgaste até o esgotamento (fadiga patológica), a depressão e outros agravos à saúde. Portanto, a vulnerabilização, marcada por perdas e impedimentos<sup>42</sup>, antecede à eclosão de quadros clínicos caracterizados.

Dejours (2006) critica as novas formas de organização do trabalho, marcadas por objetivos contraditórios, regras e controle exacerbado, que revelam uma sutil dominação: existem variadas formas de ameaça, explícitas ou veladas, (demissão, avaliação<sup>43</sup> individual etc.), que, embora individuais, acabam por afetar o coletivo e a qualidade de vida/saúde do trabalhador. Para Heloani e Capitão (2003, p. 105), “o que se constata é que a qualidade de vida do trabalhador, especialmente dos que vivem no terceiro mundo, vem-se degradando dia após dia”, e as exigências

---

<sup>42</sup> Perdas e impedimentos, característicos da vulnerabilização, referem-se a perdas: de suportes sociais e afetivos, de confiança (diante da falsidade e manipulação), da ruptura das relações pelo processo de isolamento no ambiente de trabalho (devido ao assédio, ao trabalho intensificado ou a injunções organizacionais), de manifestar autenticidade (coação à falsidade e à mentira), do respeito à estabilidade psíquica; e impedimentos: de repouso e recuperação do cansaço (fadiga acumulada, perturbações do sono, ansiedade, irritabilidade, mal-estar geral), da atividade livre (o trabalhador é impedido de empregar livremente sua experiência, inteligência e criatividade no trabalho nem é reconhecido), de silenciamento (proibição de falar sobre o próprio trabalho e as dificuldades das exigências das tarefas), de ser reconhecido (através de avaliações injustas) e de *ser* (o trabalhador se sente expropriado de sua subjetividade e sob dominado) (Seligmann-Silva, 2011a, p. 515).

<sup>43</sup> A avaliação individual pode constituir-se um obstáculo para o trabalhador. Em Dejours (2004, p. 30), “como tudo que é afetivo, o sofrimento [...] é inacessível à quantificação”. Como o sofrimento produz trabalho, e “o trabalho não pode ser avaliado, porque só aquilo que pertence ao mundo visível é acessível à experimentação científica, podendo ser objeto de uma avaliação objetiva [...] o que se avalia corresponde somente àquilo que é visível”. Como o sofrimento no trabalho é invisível, ele próprio não é passível de avaliação. Nesse sentido, a avaliação individual pode ser distorcida, porque ela pode não corresponder ao engajamento real do trabalhador nem quantificar aspectos subjetivos.

do trabalho impetram aos trabalhadores a banalização da injustiça e do mal, segundo aponta Dejours (2006). Embora os trabalhadores recorram a sistemas de defesa, individuais e coletivos, as novas formas de organização lhes impingem, também, formas novas de subjetivação, de sofrimento, de patologias.

As defesas podem, parcialmente, dar conta de conflitos que aparecem principalmente no ambiente interno da organização: ao mesmo tempo em que elas protegem os indivíduos contra o sofrimento (anestesiando-os para dele não terem conhecimento), podem impedir a mobilização para transformar a realidade do trabalho causadora do sofrimento, ou seja, se, de um lado, o trabalhador deixa de sofrer ao mascarar o sofrimento, de outro lado, as estratégias defensivas contribuem para banalizar as injustiças no ambiente do trabalho e forçar o trabalhador a condutas contrárias aos seus valores éticos e morais (Carrasqueira; Barbarini, 2003, p. 14-15). Assim, Heloani e Capitão (2003) questionam

o que no trabalho pode ser apontado como fonte específica de nocividade para a vida mental. A trama em que essa questão está envolta é quase evidente: a luta pela sobrevivência leva a uma jornada excessiva de trabalho, e as condições em que o trabalho se realiza repercutem diretamente na fisiologia do corpo.

Portanto, a luta pela sobrevivência está na base da exploração do trabalho (jornadas excessivas, condições de trabalho), que repercute na fisiologia do corpo e pode levar ao comprometimento psíquico.

Para estes autores, a quebra dos vínculos de relações afetivas também fortalece o assédio moral<sup>44</sup>, compreendido por “situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho” a que são expostos os trabalhadores e que “passam a ser mais desestabilizadoras”. Quebrados os vínculos afetivos dessas relações, elas próprias se desumanizam, e passam a predominar os desmandos, a manipulação do medo, a competitividade sem limite se programas associados à produtividade com qualidade total. Todavia Heloani e Capitão (2003) asseveram que “qualidade total sem qualidade de vida não é integral, mas parcial”.

Assim, secundando Dejours (2004), as novas formas de organização do trabalho não de considerar, além da rentabilidade e competitividade, as relações humanas subjetivas e intersubjetivas – o que Seligmann-Silva (2011a) chama de

---

<sup>44</sup> Assédio moral será abordado mais adiante neste trabalho.

relações sociais no trabalho, novas tecnologias e novos conceitos de gestão, em busca de transformações voltadas também para as pessoas e suas singularidades. Devem, pois, priorizar, a busca do trabalho como fonte de prazer e não como elemento facilitador para desencadear e sofrimento desestabilização física e mental.

#### **4.2 Organização do trabalho, ambiente e saúde mental**

O contexto organizacional atual é caracterizado por transformações rápidas e constantes, motivadas por fatores os mais diversos como economia global, crescente competitividade, alterações nos valores sociais, introdução de novas tecnologias de produção etc. Essas mudanças fizeram com que se superassem os antigos modelos mecanicistas nas formas de as organizações se comporem, embora eles ainda guardem reflexos sobre elas, e permitiram que as organizações passassem de sistemas fechados, que não dependem do ambiente externo para aumentar sua eficiência, para sistemas abertos e dinâmicos, conduzidas por necessidades de sobrevivência e fluxos assentados em estímulos internos e externos (Schein, 2009; Morgan, 1996). Em vista disso, faz-se imperiosa a adaptação contínua para satisfazer a competitividade e a sobrevivência. Esse caráter adaptativo das organizações não se refere apenas aos meios de produção, mas a toda a organização: ambiente de trabalho, redirecionamento estratégico, atitude receptiva às mudanças, superação de modelos mecanicista e burocrático, alterando as antigas concepções para formas flexíveis dispostas a provocar evolução do fator humano.

Tal flexibilidade é representada por um modelo avesso aos modelos mecanicista e burocrático, por apresentar “descentralização, baixa formalização e moderada complexidade”, que não sustentam “uma forma de gestão baseada na hierarquia de comando e controle” (Mazzuco; Rocha, 2001, p. 64). Dessa forma, a gestão de poder, exercida pela prescrição de ordens, cede lugar à gestão por regulamentos, isto é, abandonam-se as formas marcadas por obediência ao chefe em favor da adesão a uma lógica, assentada em valores organizacionais ante um ambiente instável de mudanças que predispõe à criatividade e inovação, contrárias à burocratização e rotina características da revolução industrial. Isto significa dizer que as novas configurações organizacionais requerem indivíduos instruídos que compreendam suas ações e não apenas cumpram a execução de tarefas; que, ao

desejarem mudanças, apresentem iniciativas e cooperem com os demais, não apenas como partes constitutivas interdependentes, mas em um ambiente de trabalho socialmente construído.

Kovács (2006, p. 41) comenta que, anteriormente às novas formas de organização do trabalho, particularmente nos sistemas taylorista-fordista, as organizações se centram na busca da eficiência sob a ótica dos automatismos e da mecanização. A partir dos anos 70 do século XX, as organizações redirecionam seu foco para uma perspectiva centrada no fator humano e tendem a inserir-se em um contexto de “humanização do trabalho e de democratização da empresa”.

É oportuno, entretanto, retomar algumas considerações sobre fator humano, uma vez que ele se constitui elemento determinante da produtividade. Fator humano é uma expressão usualmente empregada para indicar o comportamento humano no trabalho e vem, geralmente, associada à ideia de erro ou falha cometida pelos trabalhadores na execução de suas tarefas. Todavia, esta acepção, a se tomarem os estudos conduzidos por Dejours (2005), é reducionista e cientificista, posto que o fator humano (os homens em sua integralidade) mereça ser considerado em sua dimensão humana, multifacetada, incluindo aspectos éticos e políticos, em respeito à condição humana e ao desenvolvimento da organização. A forma equivocada como sempre se tratou o fator humano, segundo Seligmann-Silva (2011a), menospreza a complexidade humana e as situações graves de ameaça à saúde dos trabalhadores, o que pode comprometer a segurança e a qualidade da produção.

Para Dejours (2005, p. 11), três desafios se apresentam na elaboração conceitual sobre o fator humano e estão relacionados à ética política, à formação e à complexidade e diversidade do ser humano. A ética política compreende suportes (éticos e políticos) essenciais para o desempenho da cidadania, aplicados dentro da organização; o desafio à formação refere-se à integração de conhecimentos, em todas as esferas de atuação humana e, principalmente, de treinamento e supervisão do trabalho; e a complexidade e diversidade circunscrevem a atenção às peculiaridades do complexo humano nas situações de trabalho, em condutas humanas concretas, reais, e não em condutas classificadas, tipificadas, abstratas.

Dejours (2005, p. 16) visualiza duas orientações para se colocar a questão do fator humano: os meios de controle das falhas humanas em situação real de trabalho e a mobilização dos recursos humanos. Por seu lado, essas formulações

permitem “contrapor as duas orientações em três pontos: o objetivo da ação, a previsibilidade das condutas humanas e as implicações normativas”.

No objetivo da ação, a principal preocupação é a segurança em relação à falha, que pode comprometer a qualidade da ação; na previsibilidade das condutas humanas, é possível determinar a situação real de trabalho como um todo para se evitar a falha, já que existe um conjunto de orientações para a uniformização da ação humana, mas, em contrapartida, é preciso assumir a possibilidade de situações imprevisíveis; na orientação normativa, há prescrições e normas disciplinares, cuja transgressão se constitui falha, embora existam, também, uma cultura e valores que devem ser considerados – e uma transgressão nem sempre é falha ou desobediência, mas se impõe por uma necessidade real e prática da ação diante das condições inéditas na realização de tarefas.

Dejours (2005) complementa com três questões a serem formuladas em relação ao fator humano: o modelo de homem, o conceito de tecnologia e o conceito de trabalho. Os pressupostos relativos ao modelo de homem, em se tratando de falha, devem abandonar o comportamento homem holístico. Em psicologia, holístico é procedimento científico que relaciona a interpretação das condutas humanas e o sujeito; em sentido oposto, o comportamento modular não analisa a conduta em sua totalidade, mas estuda separadamente cada fator que influencia sua configuração final – o que significa tomar o homem como “ator social”. O conceito de tecnologia (que se imiscui com o conceito de técnica) refere-se à aplicação de conhecimentos teóricos a mecanismos de ação (aplicação desses conhecimentos), portanto de ordem material e relacionados, em recursos humanos, às habilidades (*savoir-faire*), manejo de instrumentos e ferramentas – o que implica uso do corpo ou atividade do pensamento. O conceito de trabalho, em falha humana, evoca a negligência ou a incompetência, hipótese que pode resultar em “falha ou erro como naturais”, e, sob a ótica do homem como ator social, há de se direcionar a falha para uma interpretação construtiva do erro humano. Em termos de recursos humanos, resta saber sobre o engajamento do trabalhador, sua iniciativa e motivação, portanto, não têm uma orientação voltada para a análise do comportamento, mas para a conduta que envolve o comportamento em si e os substratos motivacionais e de pensamento que acompanham esse comportamento.

Dejours (2005, p. 26) assume que o fator humano não pode ser tomado em sua concepção restritiva vinculada ao erro humano, mas em direção aos “processos

intrassubjetivos e intersubjetivos e às relações entre o indivíduo e a organização” e, em caso de falha humana, levantar “hipóteses sobre o estresse, o gerenciamento, o comando, a gestão etc.”. Em outras palavras, é necessário considerá-lo sobre três dimensões: a biocognitiva, a intersubjetiva e a subjetiva.

A dimensão biocognitiva, para Dejours (2005, p. 94), implica “o conhecimento das exigências e dos limites do funcionamento do corpo biológico”, entendido como “aquilo que diz respeito à fisiologia das regulações e aos processos cognitivos” para se ajustarem as relações que se formam entre o corpo físico e o trabalho (relações que são objeto de estudo da ergonomia); esse conhecimento permite melhorar as relações das pessoas com as instalações e evitar erros grosseiros tanto nas prescrições quanto nos procedimentos – esse conhecimento, acrescido do conhecimento que dá conta das tarefas, é o que Dejours (2006) chama de competência. A dimensão intersubjetiva refere-se ao campo social entre os sujeitos e diz respeito às técnicas e ao trabalho envolvendo a coordenação de pessoas e cooperação<sup>45</sup>. A dimensão subjetiva compreende a mobilização dos sujeitos, o engajamento dos trabalhadores relacionado tanto à produção quanto à forma de agir (nos atos de trabalho)<sup>46</sup>.

Na prática, na descentralização organizacional dirigida para uma flexibilidade humanizada com foco no fator humano, responsável pela produtividade, pensa-se na valorização das competências humanas e em novos princípios organizacionais como autonomia, criatividade, participação e cooperação, profissionalização.

Taylor e Fayol, ao darem enfoque à eficiência, padronizam e racionalizam as tarefas, seguindo uma estrutura formalizada (divisão de tarefas, supervisão hierárquica, regras e normas preestabelecidas) e princípios gerais das organizações dentro de um sistema fechado, daí a formação de rotinas, a previsibilidade, a regularidade em busca da eficiência, que limitam as capacidades humanas – ao trabalhador cabe apenas executar as tarefas que lhe são previamente atribuídas,

---

<sup>45</sup> Dejours (2006, p. 56) lembra que a cooperação no trabalho responde pelas “descobertas da inteligência prática [...] em face do real” que correspondem aos achados técnicos, macetes, truques com vantagens e desvantagens ao adotá-los ou “estabilizá-los ou integrá-los, de alguma forma, à tradição da empresa ou do ofício”. Esses achados são as “inteligências singulares” que podem compor o coletivo do trabalho. A coordenação se encarrega de articular essas inteligências singulares na organização do trabalho como um todo ou de um segmento seu, a fim de desfazer a lacuna entre o trabalho prescrito e o trabalho real.

<sup>46</sup> Dejours (2006) lembra que, em caso de falhas, muitas vezes o trabalhador pode não saber se elas decorrem de sua incompetência ou de anomalias do sistema técnico. A perplexidade diante da ocorrência provoca angústia e sofrimento no trabalhador e inculcam nele o medo de ser incompetente e não conseguir responder com responsabilidade a situações incomuns.

sem se sentirem livres para pensar sobre elas, nem criar, nem provocar transgressões nascidas da inventividade, o que impossibilita ou limita as adaptações às mudanças. No sistema taylorista, segundo Carrasqueira e Barbarini (2010, p. 5), a previsibilidade, dentro do capital industrial e da estrutura hierárquica piramidal, é marcada pela rigidez de controle tanto dos processos de trabalho quanto das relações organizacionais, e “pela produção em escala, divisão das tarefas, trabalho parcelado em etapas, gestos e movimentos simplificados, controle rígido de cada grupo de trabalhadores pela chefia imediata e ritmo ditado pela máquina”.

O modelo taylorista consolida a separação entre o saber e o fazer, isto é, estabelece uma divisão entre a concepção, planejamento e execução do trabalho e entre o trabalho operacional e o trabalho intelectual. Visa, com a separação, racionalizar o trabalho com a “adoção de normas, procedimentos sistemáticos e uniformes”, empregando a “observação, descrição e medição” para simplificar as operações, “eliminar os movimentos desnecessários, lentos e ineficientes e encontrar o ‘modo melhor’, o movimento certo e mais rápido em todos os ofícios” (Carrasqueira; Barbarini, 2010, p. 5-6). Portanto, a padronização máxima dos processos e métodos de execução não considera as singularidades do trabalhador nem a correlação entre trabalho prescrito e trabalho real, sem a possibilidade de que o trabalhador intervenha, de algum modo, para preencher lacunas eventuais determinadas pela gerência na execução do trabalho prescrito. Assim, são inibidas a adaptação e a iniciativa, e desapropria-se, de alguma forma, o saber do trabalhador, reduzindo-o a um trabalho monótono, repetitivo, sem espaço para a criatividade – logo surgindo espaços para mecanismos de defesa específicos, como a autoaceleração em que, para fazer cessar o pensamento e a consciência do desconforto, o trabalhador acelera seu ritmo, autoacelera-se (Dejours, 1992).

Em contraposição aos sistemas fechados de Taylor e Fayol, as teorias de sistemas e do desenvolvimento organizacional propõem um sistema aberto, vivo, em que o ambiente se torna vital para maior eficiência da organização. Neles, dá-se ênfase à interdependência entre o processo (que envolve a técnica) e as necessidades humanas, portanto em constante interação ambiente-organização (Morgan, 1996; Chiavenato, 1997). A organização se acha constantemente exposta à renovação e à revitalização, suscetíveis à adaptabilidade às inovações (flexibilidade e receptividade ao novo); suas estruturas fluem e se conformam com as necessidades das pessoas, de forma dinâmica. A organização se ordena pela

horizontalidade nos processos gerenciais e não pela distribuição de funções, à moda burocrática.

Dessa forma, o desenvolvimento organizacional é visto como *processo*, ou seja, a introdução de mudanças lentas, gradativas e sistemáticas. A organização, mesmo complexa, formal, é vista como uma entidade orgânica adaptável, capaz de resolver problemas, baseada em medidas dinâmicas de produção e postura participativa de seus membros: o desenvolvimento organizacional pressupõe mutação constante do ambiente, necessidade de adaptação, interação entre organização e ambiente e entre indivíduo e organização, planejamento, participação, comprometimento, em sistema aberto, que sente e responde ao meio conferindo um ajuste mútuo. Não há, pois, uma centralização de poder, mas uma distribuição de responsabilidades, ou seja, há para as pessoas uma divisão de tarefas ou trabalhos diversificados, e as pessoas respondem por suas tarefas de forma coerente e congruente, e a estrutura se torna um arranjo de seus elementos constitutivos (parte física, elementos de trabalho e operações do processo de produção) (Cury, 1993).

A complexidade organizacional refere-se ao número de elementos que a compõem e afeta tanto os comportamentos dos membros quanto “influencia os processos internos e as relações organizacionais com o ambiente” (Mazzuco; Rocha, 2001, p. 67). Nesse sentido, há que se considerarem a diferenciação horizontal (divisão das tarefas), vertical (posições ocupadas pelos executivos até os empregados) e a dispersão espacial (localização geográfica) relacionada ao ambiente externo. Nas organizações burocráticas, por exemplo, o grau de complexidade é elevado, proporcional ao grau de especialização e divisão do trabalho.

A formalização diz respeito às normas, procedimentos e meios para garantir o cumprimento dessas normas principalmente diante da necessidade de lidar com as contingências; vincula-se, por isso, ao comportamento humano do indivíduo. É o caso das organizações burocráticas em que os altos níveis de formalização, com poder centralizado, fixam os comportamentos dos componentes organizacionais, estabelecem limites desejáveis e, na tentativa de promover a eficiência da organização, a variação de comportamentos é reduzida para dar precisão e previsibilidade.

A ótica da estrutura moderna, ao contrário das estruturas burocráticas, a capacidade de adaptação é traduzida em flexibilidade. Essa flexibilidade é

proporcional à complexidade organizacional: as organizações com baixa ou moderada complexidade, baixo nível de “diferenciação horizontal e grande interdependência das tarefas e escalões e baixos níveis de diferenciação vertical” caracterizam-se com “baixo grau de formalização [...] e alto nível de descentralização [...], o que proporcionará grande autonomia em toda a organização”. Em decorrência, “quanto menor a divisão do trabalho, menor a formalização e maior a descentralização” (Mazzuco; Rocha, 2001, p. 69).

Kovács (2006, p. 44) retoma o conceito de flexibilidade nas organizações modernas: “embora não exista um único modelo para uma organização do trabalho, este conceito implica [...] estruturas mais inovadoras e flexíveis, assentes na excelência de competência e no primado da confiança, bem como na maior participação dos trabalhadores”, portanto, em uma congruência da perspectiva centrada no fator humano, que abrange altos níveis de produtividade, qualidade dos produtos e serviços, salários elevados, qualificação e qualidade de vida no trabalho, com uma perspectiva holística, que envolve divisão das tarefas, conhecimentos e capacidades humanos, tecnologias, descentralização e responsabilização dos trabalhadores para aumento de flexibilidade e redução de custos.

Para Seligmann-Silva (2011a), em consonância com a natureza da atividade e diante da urgência de variações nos modos de execução das tarefas, a flexibilidade proporciona ao trabalhador um modo de trabalhar harmonizado com a sua economia psicossomática. Para a autora, é indispensável uma flexibilidade pela “qual a prescrição e o controle das tarefas possam abrir o espaço de liberdade para atender às necessidades do conjunto psicossomático” (Seligmann-Silva, 2011a, p. 81), isto é, a flexibilidade visa a que o trabalho não fomente uma desorganização psíquica, mas fortaleça os movimentos sensoriais e mentais no desempenho da tarefa.

As práticas de gestão atuais requerem cada vez mais “a responsabilização individual no trabalho, a individualização das remunerações, das carreiras, da formação, da informação/comunicação e da avaliação das potencialidades pessoais” (Kovács, 2006, p. 47). Se, por um lado, essas práticas apontam para uma personalização das relações de trabalho, por outro lado elas podem também apontar para estratégias de racionalização da gestão do trabalho em busca da competitividade e da lucratividade das organizações. Corre-se o risco de prevalecer não um “individualismo-emancipação”, mas “um individualismo-fragilização que torna

o indivíduo num ser isolado submetido à insegurança, à desfiliação e à fragilização do laço social” (Fitoussi; Rosenvallon, 1997 *apud* Kovács, 2006, p. 47). Nesse caso, não se favorecem a autonomia, a liberdade e a capacidade de ação presentes no individualismo-emancipação, mas o surgimento de novos meios de controle pouco visíveis.

#### **4.2.1 Organização do trabalho e carga psíquica**

A relação do homem com a organização do trabalho possibilita tanto trazer equilíbrio e prazer para alguns, quanto desprazer, angústia e fadiga para outros.

Consideram-se dois tipos de carga de trabalho: a carga física, relacionada ao dispêndio de energia física, e a carga mental, ligada a fenômenos neurofisiológicos (psicossensoriais, cognitivos, sensoriomotores) e psicofisiológicos (comportamentos, psicopatologias, motivação etc.). Para Seligmann-Silva (2011), a carga de trabalho representa o total de esforços (físicos ou mentais, cognitivos ou afetivos) despendidos na execução da tarefa. À ergonomia cabe mensurar as cargas de trabalho no que têm de intensidade, procurando compatibilizar os esforços humanos (cargas de trabalho) à condição humana, respeitando as necessidades e características fisiológicas, psicológicas e sociais do trabalhador.

Todavia, Dejours (1992) chama a atenção ao assumir que a carga psíquica não é quantificável em termos qualitativo e dinâmico nos quais se inscreve a subjetividade. Essa carga psíquica não é perceptível externamente, mas é real, expressa nas vivências vinculadas às exigências ou pressões do trabalho (Dejours, 2011a), e que, para Seligmann-Silva (2011a, p. 86), é caracterizada pelo medo diante de um trabalho perigoso, pela violentação de valores e ataque à identidade, pelo sentido de impotência ou fracasso na realização das expectativas pessoais de desempenho, pelo sentimento de responsabilidade (especialmente quando se trata de cuidadores da saúde, enfermeiros e profissionais afins, condutores etc.) – conteúdos que facilitam o processo de adoecimento mental e psicossomático.

Em princípio, não há como quantificar carga psíquica, uma vez que ela está relacionada à vivência, perspectivas, qualidade de vida, portanto de ordem subjetiva e se refere ao prazer, motivação, frustração ou satisfação, agressividade – aspectos encontrados no absenteísmo, nas greves ou mesmo no “engajamento excessivo a uma tarefa por certos trabalhadores, do qual ninguém seria capaz de atenuar o ardor

desencadeado” (Dejours, 2011a, p. 22-23). Todavia, segundo Dejours, é possível propor um modelo quantitativo a que denomina de econômico.

Freud (apud Dejours, 2011a), ao descrever a economia psíquica, afirma que o indivíduo, quando submetido às excitações exteriores de origem psicossensorial, ou interiores de origem instintiva, pulsional, procura vias de descarga (psíquica, motora ou visceral) de sua energia.

Se as excitações não forem assim escoadas, elas se acumulam em forma de tensão psíquica. Hostilizado, o sujeito abre caminho para as representações mentais (fantasmas agressivos) que descarreguem essa tensão. Caso o sujeito não elabore essas representações mentais, utiliza sua musculatura (fuga, raiva, comportamento agressivo, violência) como via de escoamento da tensão; caso, ainda, nenhuma das duas vias anteriores forem utilizadas, a energia pulsional busca o sistema nervoso autônomo para a descarga ou o faz pela desorganização somática (via visceral), no processo de somatização (Dejours, 2011a; Marty, 1998). Seligmann-Silva (2011a, p. 55) complementa que as representações atuam como “importante conexão entre o trabalho concreto e o inconsciente [e] podem ser estudadas, entre outras possibilidades, a partir da perspectiva psicanalítica”.

Na relação do homem com o trabalho, há que se considerarem três marcas: “o organismo do trabalhador não é um ‘motor humano’, na medida em que é permanentemente objeto de excitações”; antes de chegar ao trabalho, o trabalhador dispõe de características singulares assentadas em uma história pessoal, aspirações, necessidades e desejos; ele já dispõe de suas próprias vias preferenciais de descarga, portanto, de uma personalidade.

Na relação com o trabalho, ele coloca em ação tais marcas (excitações, história pessoal ou vivência e vias preferenciais de escoamento), o que o torna submisso ao risco de não aplicar todas as suas aptidões psíquicas, retendo energia pulsional e ocasionando a carga psíquica. Quando o trabalho não oferece suporte à livre atividade do aparelho psíquico, ele se torna perigoso, e o indivíduo não alcança o bem-estar mental; dessa forma, “em termos econômicos, o prazer do trabalhador resulta da descarga de energia psíquica que a tarefa autoriza, o que corresponde a uma diminuição da carga psíquica do trabalho” (Dejours, 2011a, p. 24).

Daí decorre que, quando o trabalho (não se fala, aqui, de tarefas específicas, mas do trabalho como um todo, representando a força física e psíquica empregada para a execução de tarefas cotidianas no ambiente de trabalho)

possibilita a redução de carga psíquica, por qualquer via de escoamento, ele se torna equilibrante; caso ele tome sentido contrário, opondo-se a essa redução, torna-se fatigante<sup>47</sup>.

Na situação em que se dá o acúmulo de carga psíquica, o trabalho passa a ser fonte de tensão, de desprazer, e aparecem a fadiga, a astenia, a patologia (Dejours, 2011a). A fadiga, para Jaspers (2000, p. 567), é uma “diminuição somática e psíquica resultantes do respectivo exercício. A fisiologia pensa que a *fadiga* se dê pelo acúmulo de produtos metabólicos inibidores, que a corrente sanguínea não tarda a carrear, novamente”, e apresenta alguns fenômenos subjetivos tais como fuga rápida de ideias, ou (ao contrário) permanência de ideias ou imagens que não se fazem evadir e se mantêm vivas, fenômenos de pseudoalucinações, falha de pensamento, excitações sensoriais (como zumbidos), falha da memória voluntária, aumento da excitabilidade motora, exacerbação imotivada da afetividade refletida em alterações bruscas de comportamento.

A fadiga mental não se dissocia da fadiga física e, em conjunto, pode levar a um cansaço geral (Seligmann-Silva, 2011a; 2011b), representado pelo esgotamento. O cansaço geral, acumulado ao longo dos anos, leva à fadiga patológica, aquela em que o cansaço não cede ao sono e pode apresentar distúrbios de sono, irritabilidade, desânimo e mesmo dores e falta de apetite. Para Jaspers (2000, p. 567), o “esgotamento resulta do consumo excessivo da substância viva, a qual tem de ser substituída mediante nova síntese”, ou seja, um aumento (em grau elevado) da disposição da fadiga, com a possibilidade de desencadeamento de psicoses endógenas. Para Dejours (2011a), em oposição à fadiga pontual ou crônica, o trabalho, no quadro em que ele for livremente escolhido ou organizado e permitir adaptações às necessidades, torna-se uma fonte relaxante e aparece a satisfação com o trabalho.

Dejours (2011a) menciona dois exemplos de carga psíquica: a negativa e a positiva. A primeira ocorre quando o trabalhador reduz o trabalho e não há atividade a ser executada, mas precisa ir ao local de trabalho e “fingir” que está trabalhando. A situação se torna insuportável, e a carga psíquica aumenta, seguida de fadiga.

---

<sup>47</sup> O trabalho fatigante remete à produção por peças no sistema taylorista, em que o operário recebia por peças produzidas. Taylor estava convicto de que o salário se constituía fonte de motivação para o operário (*homo economicus*): quanto mais peças produzidas, maior o salário – o que obrigava o trabalhador a um empenho excessivo para aumentar sua produção.

A segunda é a situação dos pilotos de caça. Nessa profissão, as exigências psíquicas são assustadoras e a carga de trabalho, desmedida. Estão sempre presentes situações de temor, agressividade, risco permanente, coragem tenaz, audácia, regularidade que chega à perfeição. Mas os pilotos, estando a bordo, agem “livremente”, têm a prerrogativa da iniciativa e, ao concluírem suas evoluções e suas tarefas, sentem-se satisfeitos com seu trabalho e não apresentam qualquer fadiga. Nas missões, a motivação se torna elemento essencial, e a carga psíquica negativa, aqui, é fonte de motivação: constitui-se um desafio, faz parte do trabalho e proporciona prazer e equilíbrio da tensão física e nervosa, assegurando uma saúde de boa qualidade aos pilotos.

Geralmente, nas situações cotidianas de trabalho, o conflito aparece como oposição entre o desejo do trabalhador e a realidade do trabalho. Sabe-se que o trabalho é organizado segundo a vontade de *outrem*: divisão do trabalho entre os trabalhadores, separação de homens (ao dividir os conteúdos das tarefas, a organização também divide as relações humanas dentro de um ambiente de trabalho) e o exercício de uma vontade (dominação, controle, exploração da força de trabalho). O trabalhador se vê “despossuído de seu corpo físico e nervoso, domesticado e forçado a agir conforme a vontade de outro” (Dejours, 2011a, p. 27), uma expoente contradição entre interesses dos trabalhadores e os interesses da organização (Chiavenato, 1997), possibilitando a geração de conflitos<sup>48</sup> (desejo do trabalhador X interesses da organização).

Trabalhar para satisfazer a vontade e interesses do empregador e trabalhar contra seu próprio desejo de trabalhador constitui-se uma contradição fundamental que comanda a carga psíquica do trabalho. Esta será tanto maior quanto menor for a liberdade do trabalhador dentro da organização do trabalho, ou seja, a “carga psíquica de trabalho aumenta quando a liberdade de organização do trabalho diminui” (Dejours, 2011a, p. 28). E quando o trabalhador não consegue mais organizar o trabalho, a “relação conflitual do aparelho psíquico à tarefa é bloqueada. Abre-se, então, o domínio do sofrimento” (idem, p. 28), frequentemente expresso pela angústia e medo. A angústia tanto quanto as emoções (medo, frustração,

---

<sup>48</sup> Convém retomar que, apesar de sua formulação a respeito de disfunções psíquicas relacionadas a conflitos, Alexander (1989) aponta que certos conflitos psíquicos alteram determinadas funções do sistema nervoso autônomo, e as doenças do organismo (via sistema nervoso autônomo) podem *representar respostas fisiológicas a estados de tensão emocional exacerbados* em processos mentais inconscientes sem significado simbólico, portanto, sem representação.

agressividade etc.) são traduzidas em manifestações somáticas: respiração alterada, hipertensão, suores, palpitações, aumento das cargas cardiovasculares, musculares, digestivas etc., o que mostra movimentos entre o psíquico e o somático, como problemas cardiovasculares, digestivos, cargas musculares entre outros.

Ora, o sofrimento (desprazer, tensão) se inicia quando a energia pulsional não é descarregada no exercício do trabalho e se acumula no aparelho psíquico: quando essa energia exacerba, “recua para o corpo” e desencadeia perturbações como angústia, agressividade e fadiga como tradução somática (tradução visceral ou muscular) do sofrimento psíquico. Caso nenhuma alteração na organização de trabalho seja efetuada, sobrevém a patologia em forma de descompensação psiconeurótica ou somática (Dejours, 2011a).

Portanto, a saúde do trabalhador se acha intimamente vinculada às formas de organização do trabalho (divisão das tarefas e modos operatórios). A relação do trabalhador com a organização está no princípio da carga psíquica do trabalho. Uma organização de trabalho autoritária não tem como oferecer meios de escoamento ou saída da energia pulsional e tende a conduzir ao aumento da carga psíquica no trabalhador. A flexibilidade na organização do trabalho, ao oferecer maior liberdade ao trabalhador, tende a possibilitar a transformação de um trabalho fatigante em um trabalho equilibrante. Pode-se dizer que, em decorrência, a organização do trabalho determina a relação entre desejo e motivação do trabalhador.

#### **4.3 Relações no ambiente de trabalho, desgaste mental e psicopatologias**

O processo de expectativas de realizações e progresso ou o enfrentamento de frustrações estão na origem mesma do sofrimento mental: aquelas estão ligadas ao prazer do êxito (realização da vida, completude da dignidade humana etc.), estas, vinculadas a um sentimento de autoacusação e culpa. Correlatamente, Seligmann-Silva (2011a, p. 35) afirma que o trabalho, na atualidade, exerce papel importante no processo saúde-transtorno mental e “preside à constituição de formas de desgaste mental e mal-estar [...] tanto poderá fortalecer a saúde mental quanto vulnerabilizá-la e mesmo gerar distúrbios que se expressam *coletivamente* e no plano individual”.

Pesquisas conduzidas por Seligmann-Silva (2011a) analisam algumas interações que estão na gênese do desgaste mental e do sofrimento e possibilitam ligações entre a vida do trabalho e as condições gerais de vida dos trabalhadores.

Estes, em sua maioria, têm pouca qualificação profissional e apresentam afastamentos do trabalho devido a algum “distúrbio nervoso” ou porque hajam desenvolvido psicopatologias oriundas das suas atividades.

As pesquisas apontam inúmeras “inter-relações entre a fadiga e aspectos decorrentes da situação de trabalho e das condições gerais de vida” (Seligmann-Silva, 2011a, p. 247), entre as quais se alinha a acumulação do cansaço que leva à fadiga patológica – para a qual contribuem as condições de moradia, a distância entre moradia e local de trabalho, transporte, necessidade de despertar muito antes e chegar muito depois da jornada de trabalho. O nível salarial também se revela condição essencial para garantir qualidade de vida, neutralizar efeitos negativos do trabalho e fixar atividades de lazer (quase sempre impedidas pelos baixos salários). Acrescente-se, ainda, que problemas de saúde em membros do grupo familiar possibilitam aumento de tensão, cansaço e esgotamento “nervoso”.

Para o agravamento da situação de trabalho também contribuem o ambiente e as próprias condições de trabalho. Internamente, há reconhecimento de que as condições físicas ambientais não condizentes com a saúde do trabalhador (ruído, vibrações, calor, gases, ventilação ou abafamento, luminosidade etc.) são inevitáveis e não só lhe produzem insatisfação, como se apresentam como condição pertinente ao próprio trabalho.

Para Seligmann-Silva (2011a, p. 255), a situação de trabalho refere um conjunto complexo que inclui “condições físicas, químicas e biológicas do ambiente de trabalho”, como também “aspectos técnicos; a organização prescrita e a organização real das atividades de trabalho, bem como a gestão destas; a caracterização dos canais formais de comunicação e das relações interpessoais”. Tais situações de trabalho levam, invariavelmente, à produção de mal-estar e desconforto no trabalho.

Outro fator agravante oriundo de necessidades técnicas são os aspectos temporais, geralmente fixados pelos interesses da produção, que interferem na vida mental do trabalhador (Seligmann-Silva, 2011a). É o estabelecimento e distribuição de turnos e jornadas de trabalho. O desenvolvimento de sintomas ou mesmo crises mentais agudas está relacionado à duração estendida dos períodos ou jornadas prolongadas (elevação do número de horas), conferindo agravos para a saúde física, mental e social do trabalhador, com transtornos dos biorritmos, aparelho digestivo e área endócrina. O regime de trabalho, com jornadas prolongadas, horas extras,

dobras de turnos ou turnos mal distribuídos, muitas vezes, acrescido pelo ritmo do trabalho, pode levar o indivíduo ao cansaço e à exaustão.

Seligmann-Silva (2011a) vê nas paradas para descanso e nas folgas uma necessidade para o indivíduo se recompor da tensão provocada pelo ritmo ou satisfação de suas necessidades fisiológicas (descanso) e repouso físico e mental adequado (folgas). Particularmente no que diz respeito às folgas, na ausência do lazer e descanso, o trabalhador pode frustrar-se ou aborrecer-se com a não satisfação de suas necessidades psicológicas e sociais; as necessidades fisiológicas de maior repouso, não satisfeitas com as folgas, podem traduzir-se em insônia ou mesmo falta de vigilância no trabalho.

As necessidades fisiológicas durante as jornadas de trabalho variam de “intensidade conforme as condições ambientais e a natureza da própria tarefa”, além daquelas “prementes do corpo que surgem em geral intimamente conectadas a necessidades psicológicas” (Seligmann-Silva, 2011a, p. 262); dentre elas a mais simples é deve existir uma consideração, um respeito pelas exigências do corpo diante de intensidade de trabalho para aumentar a produtividade e diante da situação precária ou nociva das condições do ambiente físico. O não atendimento a essas necessidades básicas pode ser considerado um ataque ao corpo físico e, em decorrência, uma agressão à dignidade da pessoa.

Seligmann-Silva (2011a) aponta que as exigências emanadas da organização do trabalho (produtividade, cumprimento de metas etc.) e exigências específicas das tarefas (os conteúdos da tarefa como esforço físico, psicoafetivo, cognitivo – atenção, raciocínio, memorização etc.) são outro fator produtor de efeitos não menos danosos para a saúde física e mental do trabalhador, tornando fatigante a execução da tarefa, principalmente quando esta decorre da atenção e atuação correta do trabalhador.

As relações interpessoais entre trabalhadores e chefias e entre os próprios trabalhadores determinam outra via de tensão e desgaste mental (Seligmann-Silva, 2011a). Quando o relacionamento com as chefias é marcado pelo autoritarismo, produzem-se mágoas pela falta de reconhecimento do trabalhador: não são reconhecidos seus esforços, por se sentirem preteridos ou perseguidos, pelas demonstrações de injustiça e coação; tais conflitos podem gerar desde instabilidade na manutenção do próprio emprego a perturbações do sono e de tensão mesmo fora do trabalho. Entre os próprios companheiros, pode-se estabelecer uma relação de

conflito pela disputa à competitividade entre equipes: o trabalhador pode estar sofrendo, mas ele não manifesta esse sofrimento para não “prejudicar a equipe” – o que pode gerar, contraditoriamente, insatisfação pessoal, tensão e desgaste psíquico.

Outras manifestações sutis que instrumentalizam o sofrimento, para Seligmann-Silva (2011a), são expressas:

- a) pela repressão (explícita) ou dominação sutil, veiculada pelo paternalismo que gera sentimento de afeto e gratidão, obediência e lealdade, embora possibilite a exploração do trabalhador;
- b) pela racionalidade, em nome da eficiência e da ordem;
- c) pela manipulação do medo de perder prestígio, emprego, poder, oportunidades de ascensão;
- d) pela exploração dos sentimentos e crenças, expressa nas diferentes formas de controle do trabalho, em desrespeito à dignidade e saúde humana, à autonomia, aos valores e crenças que moldam a singularidade da história de cada indivíduo;
- e) pelo medo do desemprego (sanção mais temida, já que ameaça a subsistência da própria família) e por imposição de sanções (advertência, descontos em salário comprometendo a sobrevivência, prejuízo na carreira), que marcam a intensificação continuada de esforços, ansiedade e tensões, na tentativa de autocontrole de impulsos e irritações;
- f) pela vivência da humilhação produzida pelo amordaçamento do amor-próprio em situações as mais diversas (suportar o calor e ruídos constantes, mostrar-se viril diante dos riscos e não revelar-se fracassado, negar sintomas e resistir aos desconfortos para não parecer “fraco” ou “doente” e não correr o risco da demissão); nesses casos, a dignidade do trabalhador é atingida pelo relacionamento com as chefias, pelas normas disciplinares que impedem a atenção às necessidades básicas e pelas condições ambientais mínimas;
- g) pelo sentimento de culpa e gratidão (paternalismo), que favorecem o aumento da produtividade (o trabalhador acusa a si mesmo pela falha ou erro e deixa de considerar a causalidade entre a inadequação de equipamentos e a fadiga);
- h) pela raiva reprimida e pelo ressentimento despertado pela agressão à dignidade do trabalhador que não pode reagir com medo de perder o emprego – a raiva, nesses casos, é comum deslocar-se para o ambiente familiar, ou produzir distúrbios psicossomáticos, ou desviar-se para comportamentos agressivos. Uma

consequência importante apontada por Seligmann-Silva (2011a) é a raiva ou ressentimento pelo não reconhecimento da dedicação ao trabalho, desviados para o consumo de bebidas alcoólicas: é uma forma de ocultar a repressão e a raiva, diante do medo de perder o emprego e não conseguir garantir a subsistência familiar;

i) pela manipulação da desinformação: esconder os riscos no ambiente de trabalho ou fazer o trabalhador negá-lo a si próprio, ocultar os direitos e deveres para manipular ameaças e sanções (que geram intimidação e medo), fazer ignorar critérios de salários para dissimular o engodo e a exploração.

Para o trabalhador, o trabalho é de extrema importância, considerado como algo central em sua vida acima mesmo do cotidiano pessoal e familiar. Assim, ele rege não só a vida pessoal, como o convívio com a família e a vida social, isto é, a vida fora do trabalho, pois pode ser perpetrada pela vida experimentada dentro do trabalho, em que a fadiga é vivenciada no cotidiano social. A fadiga gera o cansaço, que se associa ao desânimo, à tensão, à irritabilidade.

Segundo Seligmann-Silva (2011a), à fadiga se associam outros distúrbios: a) do sono: a falta acentuada de sono agrava a fadiga patológica ou crônica e está na gênese da insônia (dificuldade para conciliar o sono, sono não relaxante e insatisfatório); os problemas de sono são geralmente produzidos pelas tarefas, pelas jornadas aumentadas, por fatores do ambiente como o calor, e podem levar a psicopatologias expressas por medos não definidos de reprimendas, fantasma do desemprego, medo de que a medicação prejudique a execução das tarefas e a própria presença no trabalho, motivada por impontualidade, crises convulsivas etc.; b) o medo, quase sempre negado, mas vivenciado em situações de trabalho: riscos de acidentes provocados pelo ritmo intenso de trabalho (o que aumenta a ansiedade), pelo próprio cansaço que pode levar ao esgotamento, pela contaminação do grupo familiar que vivencia a apreensão dos riscos de trabalho; medo de adoecer e ficar sem condições de trabalhar ou ser demitido.

Na evolução das psicopatologias estão, assim, três manifestações comuns de fadiga crônica (Seligmann-Silva, 2011a): a insônia, a irritabilidade e o desânimo. A insônia pode ser agravada pela irritabilidade e possibilita que o trabalhador seja conduzido a crises de ansiedade, somatizações etc.; o desânimo é característico da fadiga crônica, geralmente relacionada a um sentimento de tristeza, à exaustão, à falta de disposição e, às vezes, à falta de apetite. Em condições de trabalho desgastantes, o trabalhador está sujeito ao desencadeamento de episódios

psicossomáticos ou psiquiátricos, geralmente relacionadas a turnos dobrados de trabalho, intensificação do ritmo de trabalho, prolongamento de jornadas e conflitos com chefias. Para a autora, um acidente de trabalho, por exemplo, pode estar na intersecção entre a fadiga patológica e a formação de quadros psicopatológicos.

Entre os distúrbios mentais elencados por Seligmann-Silva (2011a) estão:

a) consumo excessivo de bebidas alcoólicas (quadro 1), com a função de produzir relaxamento de tensões vivenciadas em situações de trabalho (tais como pressões de chefias pelo controle excessivo, riscos/trabalho perigoso, exigências de atenção / concentração / responsabilidade), busca de compensação a frustrações profissionais e falta de prazeres, como anestésico ao sofrimento psíquico (evitar assumir a realidade penosa), como encorajamento diante de uma situação dolorosa ou complexa (basta lembrar os efeitos de euforia provocados pelo álcool), para “esquecer” situações humilhantes e sentimentos de impotência, autodesvalorização ou dignidade ferida diante de acusações de fracasso, como meio de enfrentamento dirigido ao outro (em particular, à própria família) e lenitivo para buscar coragem e aguentar os confrontos, o isolamento, a fadiga, o tédio, a repugnância (quadro 1):

**Quadro 1** Relação do uso excessivo de bebida alcoólica e trabalho.

<b>Objetivo consciente ou inconsciente</b>	<b>Situação de trabalho</b>	<b>Dinâmica psicológica / vivências</b>
diminuir tensão / relaxar	trabalho perigoso / alta exigência de atenção / responsabilidade sob controle excessivo	tensão alta
anestesiado o sofrimento / fuga	produção de conflito / frustração / medo	impotência – angústia – decepção
autoagressão	baixo desempenho / situação humilhante / perda de <i>status</i> na carreira / desqualificação	autoacusação / autopunição / dignidade ferida / autodesvalorização – raiva de si mesmo
agredir a pessoas e ao mundo exterior	insucesso no desempenho / situação humilhante / perda de <i>status</i> profissional / desqualificação	vivências de injustiça / raiva / revolta canalizadas para fora / discernimento prejudicado
confrontar	trabalho monótono / perspectiva de conflito / situações novas / confrontos / disputas / situação de isolamento ou repugnante	necessidade de buscar coragem para enfrentar ou aguentar / fadiga / tédio / solidão / repugnância
facilitar a comunicação interpessoal / sociabilidade	atividades em que comunicação interpessoal é relevante para persuasão ou outros fins	autopercepção como tímido / inibição / temor de rejeição ou fracasso

Fonte: Seligmann-Silva, 2011a, p. 295. (com adaptações)

- b) neuroses vinculadas ao trabalho: formadas, geralmente, ao longo da vida laboral, em ambientes agressivos à vida mental; usualmente, vinculam-se a somatizações e depressões e geralmente estão ligadas a manifestações de déficit funcional de órgãos e configuradas em um quadro com histórico de vivências precoces do processo neurótico;
- c) distúrbios psicossomáticos: frequentes em situações laborais, tais distúrbios referem casos de úlcera péptica e alterações digestivas (falta de apetite e “azias”, por exemplo), hipertensão arterial (trabalhadores dos quais se exigem grandes esforços físicos, enfrentamento de riscos e responsabilidades) com enfarto, possivelmente provocado por tensões e condições físicas no ambiente de trabalho;
- d) epilepsia: os distúrbios de sono favorecem o desencadeamento de manifestações epiléticas, amplificado pela ansiedade (medo de dispensa, por exemplo) relacionada ao ambiente de trabalho.

Dejours (2006) dá especial destaque às questões éticas: o trabalhador, ao atender às exigências da tarefa, muitas vezes se encontra diante de um impasse entre seus princípios éticos e morais (o que deve ou não deve fazer) e as exigências da organização (que o obrigam a executar o que contraria esses princípios éticos e valores). Carrasqueira e Barbarini (2010) esclarecem que, em um cenário em que os trabalhadores, chefias ou funcionários, devem tomar decisões contra o senso ético, o mal passa a ser entendido como necessário e acrescenta mais um sofrimento decorrente do trabalho: o trabalhador, em que pesem sua própria ética e valores morais, sente-se traído por ter de atender às demandas da chefia e fazer o que seu senso ético não permite – o que acaba por criar impacto em sua autoconfiança e favorecer um aumento considerável na sua desorganização mental.

Além dessas manifestações, encontra-se, modernamente, a síndrome de *burn out*, para caracterizar a síndrome do esgotamento profissional (estafa), com o sentido de “queimado até o final”, de “estar acabado” (Seligmann-Silva, 2011a, p. 523), consumido pelo engajamento profundo com o trabalho. A síndrome de *burn out* acomete, particularmente, dois tipos de pessoas: as dinâmicas e propensas a assumir papéis de liderança e os idealistas, que se empenham demasiadamente em atingir metas elevadas (quase impossíveis).

São os prestadores de serviços (cuidadores, enfermeiros, professores, médicos, assistentes sociais, geralmente pessoas que prestam um serviço de cunho social e humano) os mais atingidos pelo esgotamento (*burn out*): invocando as

responsabilidades pelos cuidados com o outro, não medem limites para sua produção nas organizações e buscam metas cada vez mais elevadas em um trabalho extenuante que leva ao esgotamento profissional. O impedimento de realizar qualquer tarefa (por questões éticas, princípios, valores ou crenças) violenta o sentido e as expectativas desses profissionais, que tendem, cada vez mais, a sobrecarregar-se na execução de suas atividades. À sobrecarga de trabalho instala-se a fadiga, e os indivíduos se veem obrigados à redução forçada do trabalho significativo: eis o campo adequado para a instalação da síndrome.

O quadro clínico da síndrome de *burn out*, segundo Seligmann-Silva (2011a, p. 525) é configurado pelo esvaziamento do sentido do trabalho e pela exaustão aparentemente repentina (crise) acompanhada da sensação de tédio e de uma reação emocional aguda negativa (de rejeição ao que era antes objeto de dedicação no trabalho), desinteresse pelo trabalho, queda de concentração e desempenho (sobrevêm a inquietação e o desânimo, reduz-se o envolvimento pessoal nas tarefas), perda de disposição, surgem alterações de sono e certa insensibilidade e sentimentos de rejeição e agressividade.

#### **4.4 Organização do trabalho, sofrimento e defesas**

Até o momento, esteve presente a preocupação em descrever uma carga psíquica originada dentro do ambiente de trabalho, expressa em um sofrimento provocado pela organização do trabalho. O que se coloca, agora, é como funcionam diversos sistemas defensivos para conter esse sofrimento.

Dejours (1992) acredita que a exploração do sofrimento pela organização repercute na saúde dos trabalhadores e possa ser usada como estratégia para aumentar a produtividade, tal como ocorre com a exploração da força física na execução de tarefas que, por serem manuais, não exigem qualificação.

Em situações de trabalho, o sofrimento pode ser controlado por meio de defesas para que não se transforme em patologia. Esse esforço para se evitar a descompensação psíquica é traduzido por uma queda de desempenho produtivo do trabalhador e se mostra em um quadro psicopatológico revelador.

A organização do trabalho e o ambiente relacional interferem diretamente nesse quadro. A primeira estratégia é o aumento dos tempos, ritmos de trabalho até o limite máximo da tolerância e maiores exigências de produção com o objetivo de

aumentar a produtividade; se o trabalhador não consegue atender a essas exigências, ele entra em descompensação, principalmente se ocorre, ao mesmo tempo, a exclusão (demissão) do trabalhador como punição. Tal descompensação costuma vir acompanhada de crises (neuróticas) de choros, desmaios, comportamentos agressivos (discussões e mesmo brigas entre colegas e com chefias) e, em casos extremos, o abandono da função. Considera-se, igualmente, a possibilidade de tais descompensações em cadeia se alastrarem por toda a seção ou mesmo por toda a organização, contaminando-a como uma epidemia (Dejours, 1992).

Se o trabalhador não conseguir tolerar essas pressões e mantiver os ritmos de trabalho impostos pela organização, ele corre o risco de se sujeitar a algumas “soluções”: abandonar o emprego, trocar de posto ou mudar de empresa e o absenteísmo. Sabe-se que o sofrimento mental, a ansiedade e a fadiga não são admissíveis no local de trabalho, apenas a doença manifesta com a apresentação de atestado médico – é o processo de medicalização (cefaleias, problemas visuais, vertigens etc.) que busca desqualificar o sofrimento mental e “torná-lo” um sofrimento físico, mensurável.

Em sentido inverso ao absenteísmo, há que se considerar seu antagônico, o presenteísmo. Seligmann-Silva (2011a, p. 94) o descreve como o “fenômeno pelo qual os empregados que apresentam sintomas de fadiga intensa ou manifestação de adoecimento ocultam seu mal-estar e não procuram ajuda médica ou em quaisquer serviços de saúde”. Em outras palavras, os processos de desgaste mental encontram ressonância na *presença imperativa* dos trabalhadores na organização, mesmo que seu organismo já não mais suporte as demandas do trabalho.

Em um e outro caso, a exploração do sofrimento não cria doenças mentais, ou seja, não há uma patologia mental proveniente do exercício do trabalho. Mas isso não significa que a organização do trabalho não tenha qualquer interferência nas psicopatologias: as reais situações de trabalho “influenciam as descompensações psicóticas” (Dejours, 1992, p. 122) e estão na base do surgimento de desorganizações mentais. Há três fatores que comandam essas interferências: a fadiga que faz o aparelho mental perder a versatilidade, a frustração-agressividade reativa que freia a energia pulsional e a própria organização do trabalho que se opõe “aos investimentos das pulsões e às sublimações” (Dejours, 1992, p. 122).

Frequentemente, o trabalhador, convencido do risco ou do perigo do trabalho, particularmente no caso de ter sofrido um acidente de trabalho, sente-se compelido a recusar a retomada das tarefas e tem de enfrentar, sozinho, o medo: à medida que se sente impossibilitado de continuar a execução da tarefa, reconhece sua impotência. Em outras palavras, a recusa à retomada do trabalho significa a demissão, mas o medo não é caracterizado como doença mental. Só após anos de evolução da doença mental, quando o trabalhador atinge o *status* de doente mental, com tratamentos em clínicas psiquiátricas, a doença mental passa a ser, enfim, qualificada. Parece ser essa a lógica das organizações do trabalho: “o sofrimento mental deixa sua máscara no final de sua evolução: a doença mental caracterizada” (Dejours, 1992, p. 125).

A inadequação da personalidade do trabalhador ao conteúdo ergonômico do trabalho gera efeitos que, muitas vezes, as defesas caracteriais (de personalidade) e comportamentais não suportam; quando essas defesas são neutralizadas, abre-se a porta para uma doença psicossomática (Dejours, 1992).

Tais efeitos, na econômica psicossomática, surgem diante de uma estrutura mental marcada pela “pobreza ou ineficiência das defesas mentais” (Dejours, 1992, p. 126) ou quando as defesas caracteriais e comportamentais não permitem, por inflexíveis, a adaptação aos acontecimentos e às situações de conflitos; quando o sujeito não compensa esses conflitos nas neuroses ou psicoses, sucumbe a uma doença somática. Dessa forma, a organização e o ambiente relacional do trabalho interferem na economia psicossomática: determinam o conteúdo (significação) da tarefa pela divisão do trabalho, os tipos de relações interpessoais e o conteúdo ergonômico pela postura, gestos, ambientes físicos e químicos. A livre organização do trabalho e do tempo em períodos de atividades alternados com períodos de descanso, por exemplo, pode-se traduzir em modulações dos modos operatórios que se harmonizem às atitudes individuais e necessidades de personalidade, “essencial do equilíbrio psicossomático e da satisfação”, ao contrário da organização rígida, que se confronta com a livre organização da tarefa e pode comprometê-lo diante de uma fragilização somática do trabalhador (Dejours, 1992, p. 128)

Uma organização inadequada do trabalho resulta em maior presença de morbidade somática e menor longevidade; e quanto maior for a rigidez da organização do trabalho, menor a possibilidade de favorecimento da economia psicossomática. Certamente, quem mais é penalizado com as situações

inadequadas de trabalho são os trabalhadores desqualificados, aqueles mesmos que se postam na base da pirâmide hierárquica da organização, quando comparados aos trabalhadores postados no topo da hierarquia: atendimento médico-social inferior em qualidade, piores condições de trabalho e efeitos patogênicos mais presentes e potencializados.

Segundo Dejours (2011, p. 129-130), “uma das maiores causas da doença somática é o bloqueio contínuo que a organização do trabalho – e, em especial, o sistema taylorista – pode provocar no funcionamento mental” que, primeiramente, se traduz em uma vivência de insatisfação e, depois, se expressa pela fadiga psíquica e somática. Mesmo a inatividade pode ser fatigante, porque não se constitui em um simples repouso, mas em uma repressão à atividade espontânea.

#### **4.5 Representações do trabalho e psicopatologias**

Diversas são as representações do sofrimento mental conectadas à atividade laboral e englobam tanto a percepção do trabalho como um todo quanto a percepção do trabalho dentro do ambiente.

Entre essas representações, o trabalho aparece como uma luta contínua em que o trabalhador tem de assumir estratégias defensivas para se opor às formas de dominação, preservar sua identidade como ser social e humano e garantir a sobrevivência própria e da família; é a luta para fugir dos riscos e dos danos do trabalho, manter o autocontrole em situações de conflitos e de exigências das tarefas e preservar a dignidade (Seligmann-Silva, 2011a).

O cansaço é um grande inimigo dessa luta: ele pode provocar falhas, acidentes e, em consequência, punições, e se revela um inimigo violento contra o próprio trabalhador. Na execução das tarefas, o trabalhador não se pode deixar vencer pelo cansaço nem se sentir fraco: nesse caso, a organização aparece como um “animal enorme que a gente, bem ou mal, faz andar, sem saber o que se passa dentro dele, e que pode a qualquer momento ficar enfurecido, destruindo tudo o que foi construído à sua volta” (Dejours, 1992, p. 68).

A organização pode, também, ser representada como um ataque à dignidade do trabalhador como ser humano e, nesse caso, ele se sente escravo, um *animal* domesticado ou dócil (Seligmann-Silva, 2011a). Denuncia a perda da liberdade e a desqualificação, que podem levar à dependência para atenuar o

sentimento de humilhação. Como escravo ele deve suportar a carga do trabalho, mesmo que esse comportamento lhe consuma toda a energia do corpo e o leve à exaustão. Sente o aprisionamento do corpo, imobilizado à força pelo impedimento da livre movimentação nos espaços de trabalho. Essa sensação de prisão pode levar à estagnação profissional e existencial e à frustração, principalmente se essa sensação vier acompanhada do não reconhecimento, pela direção, de suas capacidades e de seu desempenho.

Sente-se, pois, um *aprisionado* às tarefas dentro dos espaços físicos, muitas vezes diminutos ou reduzidos para exercê-las; aprisionado pelo controle da organização, pelos regulamentos rigorosamente prescritos, pela tarefa rígida e extenuante, pelas normas restritivas e pelas limitações impostas, pela limitação ou extirpação da liberdade, pelos condicionamentos temporais das escalas de trabalho.

São restrições sentidas, expressas geralmente pelo “nervosismo”, pela ansiedade, e a perda da liberdade e da própria identidade produz o sofrimento mental. Acrescente-se a essa sensação, a vivência do cansaço e da sonolência dele decorrente, quando ocupam um espaço interior do trabalhador, contribuindo para a redução do prazer e da liberdade nas horas de folga.

Outra representação manifesta é a do “*sufoco*” (Seligmann-Silva, 2011a) dos horários e urgência das tarefas. Por ele, o trabalhador sente-se apertado, esmagado pelos horários de execução das atividades, pelas contingências e premências que surgem a cada instante, exigindo, cobrando, o que cria uma ansiedade aguda e pode gerar uma sintomatologia típica – a falta de ar, pelo desespero de produzir tudo ao mesmo tempo ou cumprir cronogramas restritos.

A organização é representada como um *monstro maldoso*, que extrai a saúde, a mocidade, a paciência e a ideia, em um desgaste lento e prolongado; no esgotamento, portanto, reside, também, a percepção de ser explorado pela organização, transformando o trabalhador esperançoso, cheio de força e vigor, em um homem desiludido. O medo do *exaurimento* impede prosseguir no trabalho e é, geralmente, suavizado por “mecanismos psicológicos, que integram a dinâmica da alienação” e a sustentam (Seligmann-Silva, 2011a, p. 362).

O trabalhador percebe seu corpo transformado, alterado, não é “a mesma pessoa de antes”. Estranha-se, por isso e, ao se estranhar, acaba por vivenciar experiências dolorosas: o isolamento dos companheiros de trabalho, descontrole emocional ou agressividade, sensação de deixar de pensar, de ser regulável para

obtenção de níveis máximos de produção, de sentir-se impotente para reagir. O trabalhador sustenta-se pela negação, pela autorrepressão, que conduz à alienação.

Aparece a ameaça do desamparo, mais grave quanto menor for a qualificação do trabalhador, e a insegurança e a ansiedade elevam-se a graus imensos – desamparo diante do medo de ficar doente, de ser despedido, da falta de empregos alternativos e, em casos extremos, da insuficiência dos suportes do sistema de seguridade social ou perda de direitos como trabalhador.

Seligmann-Silva (2011a) caracteriza, também, três formas de violência psicológica no trabalho, entre elas o assédio, o isolamento social e a produção de desgaste.

O assédio moral se configura pelo ataque sistemático e intencional contra a dignidade da pessoa, por período prolongado. Seu objetivo é desqualificar o trabalhador profissionalmente e desestabilizar seu lado emocional. O assédio pode ocorrer em diferentes direções na organização: da chefia para o subalterno, de um trabalhador para com outro, de um subalterno para com a chefia. No caso da chefia, é comum a ocorrência “contra um subordinado competente e dedicado que, justamente por suas qualidades, possa ser percebido pela direção como mais apto a assumir a posição de chefe” (Seligmann-Silva, 2011a, p. 503). No assédio devem ser reconhecidas duas variáveis: o individual e o organizacional.

O assédio organizacional ocorre pela intimidação e confronto entre os trabalhadores; assim colocados, são forçados a ultrapassar os próprios limites – sob a forma de sadismo disfarçado que revela o lado perverso das exigências da organização; pode significar uma estratégia da organização para a submissão, com ameaças de aplicação de sanções, à carga de trabalho e à obtenção da produtividade máxima, embora, muitas vezes, o assédio se realize como forma de perseguição ou perversidade de um chefe (Seligmann-Silva, 2011a).

O assédio individual se concretiza em direção a uma pessoa escolhida, frequentemente, como “bode expiatório”; é um estratagema planejado de dominação e impedimento de denúncia de superexploração e resistências coletivas para superar uma situação de desgaste. Daí procede o conceito de vitimização, do indivíduo escolhido para ser vítima da perseguição, compelido a reduzir-se à inutilidade; a vitimização empobrece a autoimagem, a autoconfiança e, para superar o sofrimento por ela provocado, é necessário ter uma visão objetiva do conjunto dos conflitos (Seligmann-Silva, 2011a).

Ao assédio associa-se a fadiga, no sentido de que a disponibilidade de socialização se torna mínima; a ela sobrevêm desgaste psíquico e desestabilização psíquica, que acompanham o isolamento social também provocado pelo assédio.

O aumento da fadiga leva à exaustão emocional, à fragilização constituída de perdas sociais e afetivas, à deterioração da saúde mental. O indivíduo sente-se humilhado e injustiçado, com uma sensação de dor e raiva, silenciada pelo medo de sanções (ao extravasamento das emoções) e da demissão. O esforço na contenção da raiva produz desgaste psíquico e faz crescer a irritabilidade. Dejours (2006) compara a atual situação das organizações a uma guerra em que elas estão à mercê da competição desenfreada, o que deixa todos, empregados e desempregados, em permanente tensão e sofrimento, em que a ameaça de demissão (ou de não encontrar emprego) está sempre presente.

Para Carrasqueira e Barbarini (2003, p. 7), essa permanente tensão gera a banalização da injustiça social. O isolamento social, pelo assédio, é uma forma sutil ou explícita para o retraimento do indivíduo (Seligmann-Silva, 2011a): quebra-se a comunicação e os vínculos de confiança, ampliam-se os medos, discrimina-se, separa-se.

O isolamento resulta de um somatório de imposições e emoções acumuladas pela vivência do assédio e da humilhação, inibindo a participação social do indivíduo, que rompe com os relacionamentos e sente mal-estar na convivência social, portanto, com prejuízo das relações interpessoais.

Assim, o assédio individual está na base mesma do isolamento e refere perdas perpetradas no relacionamento profissional como a perda de prestígio, de *status*, por ser desvalorizado, ou relacionado ao conjunto afetivo como a desconfiança, as rupturas de relacionamentos no trabalho e, no plano familiar a irritação deslocada, a mágoa, o silenciamento etc.

No assédio individual, o centro do processo é o ataque à dignidade, que produz isolamento, indisposição à sociabilidade, “desestabilização psicossomática e desgaste psíquico” (Seligmann-Silva, 2011a, p. 509), com quadros de instabilidade psíquica, perda de prestígio e desmoralização cujo intuito é provocar exclusão. O assédio organizacional provoca fadiga que leva ao isolamento social e desestabilização psíquica, culminando com o desgaste, a exaustão emocional.

Em ambas as formas de assédio, presentes na gênese do isolamento, estão a redução da comunicação significativa e o afrouxamento dos laços afetivos, daí

resultando o isolamento e vivência de uma fragilidade que concorrem para a produção de desgaste e surgimento de distúrbios psicossomáticos e mentais.

Assim o assédio pode ser o desencadeador de quadros depressivos na vida do trabalhador, surge de processos que suscitam a frustração pela perda de sentido do trabalho, perda do emprego, vivência de insegurança e do fracasso, pois as ameaças no trabalho representam ameaças nos projetos de vida pessoal e familiar.

A esses aspectos acrescentem-se as injustiças sofridas, a impotência de reagir a elas, a dimensão ética, a violação de valores e crenças com agravos mentais e distúrbios psicossomáticos e a influência da própria fadiga mental, que provoca limitações no trabalho e confusão de ideias, desânimo e desgaste de perspectivas.

## **5 ESTUDO DE CAMPO: HOSPITAL DE ENSINO SANTA CASA DE FERNANDÓPOLIS**

A Santa Casa de Misericórdia de Fernandópolis, assim denominada em suas origens, hospital de caráter público/privado, está localizada na Avenida Afonso Cáfaró, n. 2630, em Fernandópolis (SP), região noroeste do estado de São Paulo. Dista 552 km da capital do estado, tem área física de 24.000 m<sup>2</sup> e construída de 13.000 m<sup>2</sup>. Foi criada em 1º de fevereiro de 1948 por uma comissão de munícipes benfeitores, sob a presidência do então prefeito Líbero de Almeida Silveiras, e iniciou suas atividades de atendimento hospitalar em 28 de fevereiro de 1956. Integrada à DRS –XV de São José do Rio Preto (SP), atualmente é natureza filantrópica e presta atendimento à comunidade local, regional e interestadual. É entidade credenciada no SUS com 139 leitos (85,9%) contratados pelo convênio dentre os 162 que disponibiliza (Renesto; Gomes, 2012).

É Hospital Estratégico do Ministério da Saúde – Integrasus Nível “C” e Hospital Estratégico do SUS/SAS, com 2 leitos referenciados para atendimento de HIV-AIDS, em Gestante de Alto Risco – Nível Secundário, em UTI – nível II, em Neurocirurgia – Nível I, em Terapia Renal Substitutiva (TRS) – Nível II, em Tratamento Ortopédico (Alta Complexidade em quadril, joelho e tumor ósseo) e integra a Central de Regulação Médica e de Vagas do SUS, mantendo UTI Móvel em parceria com o SUS.

Reconhecida como microrregião administrativa do estado, atende em diversas diretorias a 23 municípios de seu entorno, totalizando 109.663 habitantes, conforme (Renesto; Gomes, 2012). O hospital também estende sua abrangência de atendimento às microrregiões de Santa Fé do Sul, Jales e Votuporanga, via central de vagas do SUS. Constata-se, ainda, uma invasão de até 20% de usuários vindos de outras regiões e estados, particularmente de Minas Gerais e Mato Grosso.

Em 2013, a Santa Casa foi oficialmente reconhecida como Hospital-Escola vinculado à Universidade Camilo Castelo Branco, unidade de Fernandópolis, e recebe em torno de 2.500 estagiários/ano das duas instituições de ensino superior existentes na cidade nos convênios de Cessão de Campo de Estágio para os alunos da Faculdade de Medicina da Universidade Camilo Castelo Branco (desde 2004) e de Convênio de Cessão de Campo de Estágio para os alunos da Fundação Educacional de Fernandópolis (de enfermagem e obstetrícia, técnicos em enfermagem, fisioterapia, fonoaudiologia, psicologia, serviço social, nutrição e terapia ocupacional).

Em sua estrutura física/operacional ofertada aos estágios, constam setores de pronto atendimento, de ortopedia e traumatologia, ambulatório médico, UTI (Unidade de Terapia Intensiva Geral Nível II), TRS (diálise e hemodiálise) Nível II, abastecimentos e insumos, serviços auxiliares e de apoio, IACOR (Instituto Avançado do Coração) e outros.

Possui 23 especialidades médicas em seu plantel, com um corpo clínico de 104 médicos e um conjunto técnico-operacional de aproximadamente 600 trabalhadores distribuídos entre as diversas especialidades médicas, serviços de apoio diagnóstico, terapia e pessoal administrativo.

Segundo Renesto e Gomes (2012), a demanda atendida em 2012 foi de 11.142 internações, das quais 7.400 (66,4%) foram ocupadas pelo SUS; atendeu a 114.884 consultas de emergência, sendo 91.211(79,39%) pelo sistema SUS, e prestou assistência a 730 partos, com 475 (65,2%) pelo SUS.

O estudo de campo foi oficialmente autorizado pelo Presidente da Comissão de Ensino e Pesquisa do Hospital de Ensino Santa Casa de Fernandópolis, Dr. Ademir Bariane Roderio (apêndice B), em deferimento à “solicitação de realização da pesquisa”. A realização da pesquisa somente se concretizou após a aprovação do projeto (apêndice A – capa e identificação) pelo Conselho de Ética em Pesquisa (anexo A).

## 5.1 Sujeitos

Como *corpus* amostral para a realização da pesquisara, foram escolhidos, aleatoriamente, 3 colaboradores de cada um dos 32 setores da organização (mais 1 médico que se ofereceu como voluntário), totalizando 97 participantes,

representados pelo corpo clínico e pelos colaboradores de serviços gerais e áreas administrativas que, livremente, concordaram em participar da pesquisa, assinando Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE – apêndice C).

Tomou-se, como referência para a composição do *corpus* amostral e definição numérica dos 97 participantes, a fórmula apresentada por Barbata (2006), na qual se prevêem uma lista de 15% (aproximadamente 1/6) da população e sorteio dos elementos para participarem da amostra. Utilizou-se, por opção, uma tabela de números aleatórios para o sorteio. Essa técnica tem a propriedade básica de que cada subconjunto (setor) da população pesquisada tenha a mesma chance de ser incluído na amostra; nesse caso, a margem de erro para análise não impacta nem compromete os resultados.

## 5.2 Metodologia: métodos e técnicas

Esta pesquisa se fundamenta teoricamente na revisão de literatura referendada principalmente pelos estudos desenvolvidos por Dejours (1992, 2003, 2004, 2005, 2006, 2010, 2011) e Seligmann-Silva (2011), entre outros que estudam a psicodinâmica do trabalho, as psicopatologias do trabalho à luz da psicologia.

Emprega o método de aproximação das questões vivenciadas no espaço de trabalho e a pesquisa de campo de caráter quanti-qualitativo de abrangência individual e coletiva. Faz-se essa aproximação preliminar ao campo da pesquisa como forma de reconhecimento deste e a perspectiva de captar a realidade objetiva e subjetiva do trabalhador, o que resulta na definição do instrumento de pesquisa a ser utilizado como fonte direta de coleta de dados para análise. Utilizam-se, pois, os seguintes instrumentos para a pesquisa de campo:

- a) um *questionário* (apêndice D) com perguntas abertas e perguntas fechadas, aplicado aos sujeitos entre os dias 16 e 20 de março de 2014;
- b) a *observação* natural das ocorrências e reações, com o intuito de prestar suporte à interpretação de dados colhidos ou dos fenômenos observados e reunir dados empíricos sobre atitudes comportamentais típicas; a observação se torna facilitada porque o pesquisador trabalha na organização pesquisada;
- c) *relatório do Serviço Especializado de Medicina e Segurança do Trabalho* (SEMST), do ano de 2013, disponibilizado pela Instituição, que possibilita visualizar as faltas/dia dos trabalhadores, acometimentos com seus

respectivos CIDs e o total de dias/faltas para o ano. Em conformidade com o disposto na Resolução n.º 196/96, do Conselho Nacional de Saúde, obrigatório para pesquisas científicas que envolvam seres humanos, esta pesquisa mantém sob sigilo dados de identificação dos sujeitos

### 5.3 Instrumentos da pesquisa e apresentação dos resultados

#### 5.3.1 Questionário

O questionário, base do inventário de dados desta pesquisa, foi aplicado aos participantes distribuídos conforme já apresentado. Quanto ao gênero, a amostra se constituiu de 71 (73,2%) do sexo feminino e 26 (26,8%) do sexo masculino. A prevalência do gênero feminino numa amostra aleatória, neste, caso, se assenta no fato de a organização manter em seu quadro de colaboradores maior número de representantes desse gênero, embora aqui a questão não seja objeto de análise, tratando-se os participantes indistintamente.

Importante esclarecer que algumas questões que apresentam percentuais acima de 100%, uma vez que as alternativas ou estão relacionadas entre si, ou o próprio participante houve por bem optar por mais de uma alternativa na mesma questão. Os números apresentados dentro dos parênteses correspondem ao número de respostas obtidas para o quesito proposto.

Quanto à escolaridade, 54,6% dos sujeitos dizem ter concluído o ensino superior, 40,2% o ensino médio e 5,2% o ensino fundamental.

Relativamente ao tempo de serviço na organização, os participantes apresentam os dados constantes da tabela 1:

**Tabela 1** Tempo de serviço na organização.

<b>Tempo na organização</b>	<b>Total de participantes e percentual relativo</b>
1 ano	14 – 14,4% (14)
1 a 5 anos	33 – 34% (33)
6 a 10 anos	18 – 18,5% (18)
11 a 15 anos	6 – 6,2% (6)
15 a 20 anos	7 – 7,2% (7)
acima de 20 anos	12 – 12,4% (12)
não responderam	7 – 7,2% (7)

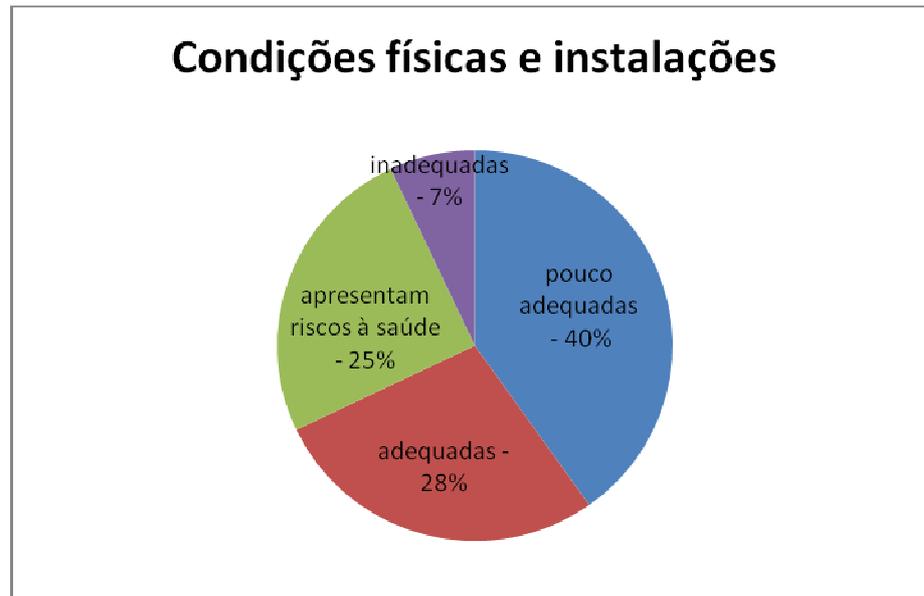
Questionados sobre o tempo em que trabalham na Organização, o maior número de sujeitos está na faixa de 1-5 anos (34%), seguidos daqueles com idade entre 6-10 (18,5%), 1 ano (14,4%), acima de 20 anos (12,3%) de idade, na faixa etária entre 15-20 (7,2%) e aqueles entre 11-15 anos de idade (6,1%); 7,2% participantes não responderam.

A respeito do tempo de que dispõem para a execução das tarefas, 77,3% dizem ser suficiente e 20,6% expõem não ser suficiente e se acham pressionados a darem conta de suas tarefas sob os “olhares” de suas chefias; 2,1% não responderam.

Quanto ao trabalho realizado, 64,9% preocupam-se com o que ainda têm de concluir, 22,7% dizem fazer horas extras no setor, 18,6% dizem cumprir horários sem se envolver no trabalho, 3,1% fazem horas extras a pedido das chefias e apenas 2,1% dizem preferir trabalhar com “banco de horas”.

Em se tratando de benefícios oferecidos pela organização, 36,1% desconhecem ou dizem não receber qualquer tipo de benefício, 32% afirmam a existência de benefícios (planos de saúde, auxílio educação, lazer etc.). Sobre instrumentos de avaliação, 20,6% dizem passar por recrutamento e seleção interna por competência para promoção, 14,4% afirmam existir avaliação de desempenho e remuneração estratégica, 7,2% dizem haver planos de carreiras, 4,1% não responderam e 1% reivindica creche na organização.

Relativamente às condições físicas do ambiente de trabalho, em valores aproximados, para 40% dos participantes as instalações e as condições físicas do local de trabalho são pouco adequadas, para 28% são adequadas, 25% dizem que elas oferecem riscos à saúde e para 7% são totalmente inadequadas (figura 1):



**Figura 1** Condições e instalações oferecidas pela organização na visão dos sujeitos.

Sobre as instalações (iluminação, acomodação, aparelhos, espaços, ventilação etc.), 53,6% alegam que precisam ser melhoradas, para 24,7% possibilitam trabalhar, 5,2% as acham pouco adequadas e para 3,1% são ruins, embora 15,5 achem as instalações ótimas. Todavia, a presença frequente de ruídos no ambiente de trabalho não atrapalha a concentração dos trabalhadores na execução das tarefas para 74,2% dos sujeitos, mas têm interferência na concentração para 25,8% dos questionados. Para os sujeitos, os ruídos mais comuns presentes no ambiente de trabalho estão relacionados na tabela 2:

**Tabela 2** Ruídos presentes no ambiente de trabalho.

Tipos de ruídos		Tipos de ruídos	
Conversa no trabalho	10,3% – 10	Ruídos diversos (aparelhos)	6,2% – 6
Pessoas falam alto	9,3% – 9	Barulho diversos no ambiente	2,7% – 2
Máquinas	6,2% – 6	Ar condicionado	2,7% – 2

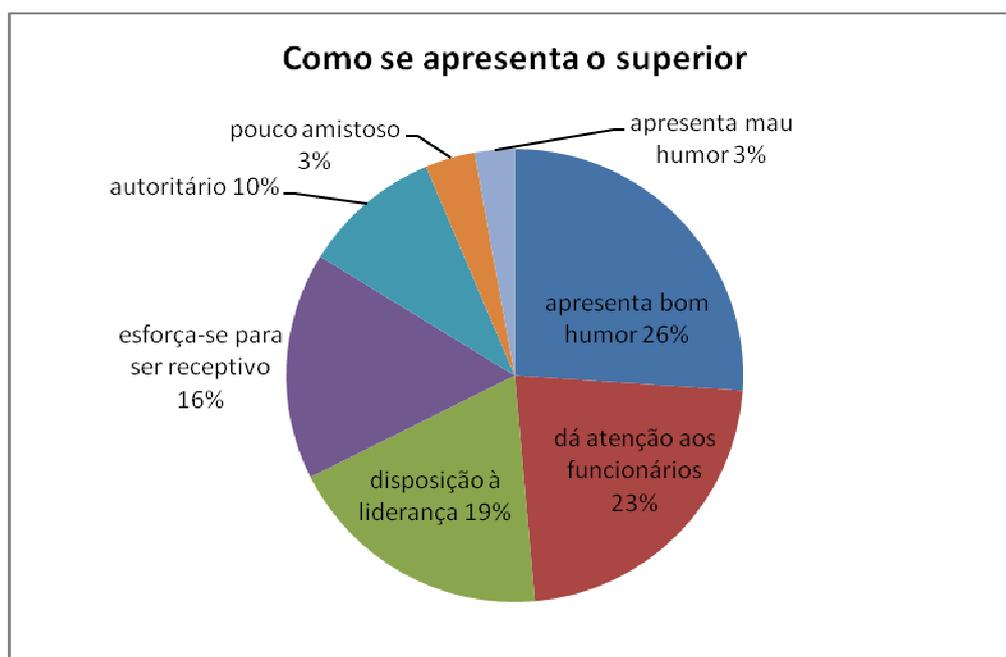
Nas relações com os superiores hierárquicos no ambiente de trabalho, aparecem posturas variadas (figura 2):



**Figura 2** Relações com os superiores na percepção dos sujeitos.

Na figura 2, proporcionalmente, estão apresentadas as relações com os superiores como cooperativas para 33% dos sujeitos, como receptivas/cordiais para 32%, amistosas para 16%, submissas/obedientes para 10%, apenas hierárquicas a 4%, indiferentes ou sem envolvimento para 3%; 2% não responderam.

Na figura 3, estão apresentados os comportamentos nas relações superior-subordinado, segundo a percepção dos pesquisados.



**Figura 3** Comportamentos dos superiores na percepção dos sujeitos.

Pela figura 3, observa-se que, proporcionalmente, para a maioria dos sujeitos questionados (26%) seus superiores hierárquicos apresentam bom humor no trabalho, para 23% seus superiores costumam ouvir e considerar sugestões dos funcionários para a realização das tarefas, 19% dizem que seus superiores costumam mostrar disposição para a liderança, 16% se esforçam para ser receptivos; todavia, para 10% as chefias detêm formas autoritárias e expressão de superioridade, para 3% as chefias mantêm relações pouco amistosas com seus liderados e para 3% os superiores apresentam ou mantêm mau humor frequente quando estão no exercício do trabalho.

Na percepção dos trabalhadores, para 72,2%, o chefe se mostra preocupado com tudo o que ocorre no ambiente do trabalho, para 12,3% ele costuma fazer críticas a tudo que é realizado pelos colaboradores, para 9,3% o superior, às vezes, “pega no pé” por qualquer motivo, para 9,3% ele não é indiferente ao que acontece no ambiente do trabalho. Outras formas de relação aparecem sem maior expressão: 3,1% não responderam, para 1% o chefe costuma ser atencioso, para 1% revela preocupação esporádica e para 1% o ele colabora porque trabalha junto com o colaborador.

Quanto à execução das tarefas, na avaliação dos participantes, 46,4% dos chefes costumam controlar as tarefas que os trabalhadores realizam, para 13,4% dão pouca atenção ao que fazem e para 5,2% os chefes acompanham ou dão atenção à execução das tarefas; 17,5% dos trabalhadores acham que a tarefa deve ser executada sem discussão e 3,1% dizem executar as tarefas como em um ritual, sem questionar ou apresentar sugestões às chefias, 6,9% dos sujeitos discutem as tarefas com os chefes, incluindo os modos operatórios, 4,2% afirmam que suas chefias estimulam a autonomia, emprego da inteligência e liberdade na execução das tarefas, para 2,1% os superiores hierárquicos contribuem com sugestões nos modos operatórios, 2,1% os acham controladores, para 1% o chefe não interfere e parece indiferente; 5,2% não apresentaram nenhuma opção,

O quadro 2 mostra, segundo a percepção dos trabalhadores, os pontos positivos e negativos que as chefias ou superiores hierárquicos expressam na relação com seu trabalho:

**Quadro 2** Percepção dos trabalhadores em relação aos superiores hierárquicos.

<b>Pontos positivos</b>	<b>Pontos negativos</b>
Preocupação com o trabalho realizado / atenção / colaboração	Críticas negativas ao trabalho executado
Estímulo à autonomia / liberdade	Pouca atenção aos trabalhadores / indiferença para com o trabalho executado
Participação / contribuição das chefias	Excessivo controle (“pega no pé”)
Sugestões de modos operatórios	Não discussão de alternativas / mecanicismo na execução das tarefas

Nas relações de trabalho estabelecidas entre os trabalhadores, os dados da pesquisa revelam que 77,3% mantêm uma relação cordial e amistosa, 23,7% dizem que essas relações são de receptividade e cordialidade e 2,7% não responderam. Não houve registro de agressividade e ressentimento mantidos entre os pares no ambiente relacional de trabalho.

Também nesse sentido, questionados a respeito de como percebem seus pares, 67% dos trabalhadores veem os colegas como amistosos nas relações sociais de trabalho, 51,4% dizem colaborar quando deles alguém precisa de ajuda, mas 9,3% (9) manifestam pouca disposição em colaborar ou manter relacionamento mais próximo no trabalho, 4,2% são indiferentes às necessidades dos colegas e 3,1% mantêm pouco diálogo; apenas 1% não respondeu.

Dessas relações também decorrem o nível de cooperação e envolvimento entre os trabalhadores: 58,8% dizem ajudar colegas e cooperar quando são chamados, 48,5% revelam envolver-se com a empresa como um todo, 47,4% se oferecem para ajudar quando estão disponíveis, 16,5% costumam, de vez em quando, deixar suas tarefas para ajudar os outros e 2,1% dizem apenas cumprir o que determinam, embora nenhum dos participantes tenha afirmado que procurasse não se envolver com tarefas de outros trabalhadores.

Nesse sentido, 73,2% dos sujeitos dizem “quebrar galhos” quando solicitados em situação de trabalho, 22,7% dizem ver, com frequência, outros trabalhadores “quebrando galho” no trabalho, mas 21% entendem que cada um tem sua tarefa e 2,1% expressam não se prestar a esse tipo de “colaboração”.

Na percepção da relação das exigências do trabalho e as habilidades, 90,7% (dos sujeitos se dizem treinados e com habilidades para executar as tarefas que lhe são determinadas, mas 25,8% expressam ter outras habilidades que, embora possam contribuir para a empresa, não são aproveitadas e 2,1% nunca foram treinados para o que executam.

Para as prescrições ou ordenações das tarefas, 42,3% dos participantes da pesquisa apontam que sua execução é flexível e dispõem de para realizá-las, 24,7% alegam que as tarefas determinam metas a cumprir, 23,7% dizem que são discutidas de acordo com o que cada um pode fazer, para 18,6% as tarefas são ordenadas “de cima para baixo”, para 8,2% as tarefas obedecem a um cronograma; 1% não respondeu.

Sobre as tarefas, 49,5% admitem buscar opções possíveis (dicas, diferentes modos operatórios) para a execução das mesmas tarefas, 27,8% dizem seguir um método rigoroso (mecânico) para realizar as atividades, 26,8% revelam “pressa” para executar suas tarefas, 12,8% dizem apenas cumprir o que lhe incumbe no tempo determinado e 1% revela sempre atrasar-se na execução de seu trabalho.

Quanto à organização como um todo, segundo a percepção dos sujeitos, para 46,4% há falhas e aparente desorganização, 29,9% veem os colaboradores como comprometidos, 22,7% dizem que os equipamentos que utilizam estão depreciados por falha da organização, embora 10,3% percebam a organização como “tudo funcionando direitinho”. Apontam, todavia, alguns pontos negativos dentro da organização: falta de comprometimento dos trabalhadores (1%), de funcionários (1%), colaboradores insatisfeitos (2,1%), faltam humanização (1%) e maior comunicação (1%) dentro da organização; 2,1% não responderam.

A respeito da comunicação geral das informações (decisões, regras ou regulamentos, troca de colegas de trabalho etc.) dentro da organização, 64,9% acham que há pouca comunicação na empresa, para 36% as informações são afixadas em murais para os funcionários lerem (o que geralmente não ocorre), para 30,9% as informações regularmente são comunicadas aos funcionários por diversos meios (até mesmo oralmente) e 15,5% sujeitos percebem que a empresa revela preocupação em “passar as informações” aos colaboradores.

Inquiridos sobre o reconhecimento de seu trabalho quando em exercício das atividades, 50,5% dos trabalhadores dizem sentir-se reconhecidos dentro da organização pelo que fazem e 37,1% se acham não reconhecidos ou valorizados pela organização; 4,1% expressam desconhecer se são ou não reconhecidos. O quadro 3 relaciona a percepção dos motivos do reconhecimento / valorização ou não reconhecimento de seu trabalho vivida pelos trabalhadores dentro da organização (os números representam a quantidade de respostas obtidas para cada quesito):

**Quadro 3** Aspectos motivacionais do reconhecimento (ou falta de) no trabalho segundo a percepção dos trabalhadores.

Reconhecimento / valorização – SIM		Reconhecimento / valorização – NÃO	
Realização pessoal - 1	Reconhecimento pelos clientes – 2	Atraso de salários – 4	Falta de diálogo – 1
Acolhimento – 1	Reconhecimento pelas chefias – 3	Protecionismo – 1	Troca de folgas – 1
Oportunidades – 2	Reconhecimento pelos colegas – 2	Desinteresse da organização – 2	Problemas com chefias – 5
Satisfação – 3	Ajuda mútua – 1	Ausência de planos de carreira – 4	Desvalorização do trabalhador – 5
Elogios – 1	Amor ao trabalho – 4	Carência de elogios – 1	Sem perspectivas de melhora – 1
Esforço pessoal – 1	Dedicação – 1	Falta de oportunidades – 1	Finanças da organização – 2
Competência – 2	Mérito – 1	Não apoio às inovações / mudanças – 2	Não acatamento de sugestões – 3

Em sentido positivo, o reconhecimento aparece, nas respostas ao questionário, em expressões como “*me sinto reconhecida pelos meus pacientes e pela equipe [...]*”, “*quando realizo algo diferente ou supero as expectativas*” [reconhecimento vinculado à eficiência], “[...] *sei das dificuldades enfrentadas pela empresa, mas sempre obtive respaldo quando precisei*” e “*me sinto reconhecido [...], pois quando eu mais precisei a empresa me acolheu*” [reconhecimento como troca de favores], “*acredito que faço bem o meu trabalho e, mesmo não sendo fácil, eu o amo*” [orgulho proveniente do amor ao que faz], “*sou elogiada pelo serviço que presto à empresa*” [meritocrática], “*sou reconhecido, mas nunca elogiado ou incentivado*” [necessidade de elogios e motivação externa], “*por pouco tempo que trabalho na empresa tive elogios, mas valorizado ainda não*” [reconhecimento como monetarização do trabalho], “*me sinto mais reconhecida pelos colegas de trabalho do que pela própria chefia*”, “[...] *pelo meu esforço, dedicação e competência*”.

Em sentido oposto, está o não reconhecimento do trabalho que ocorre, nas respostas do questionário, em expressões como “[...] *penso que há necessidade de motivação para todos*”, “*não tive o apoio necessário quando estava inovando, mudando as coisas que eram necessárias para o setor melhorar*”, “*a chefia nunca chega espontaneamente e agradece ou reconhece o que você faz ou fez*”, “[...] *me sinto desvalorizada, sem perspectivas de melhora; porém, amo muito o que eu faço e procuro fazer sempre da melhor maneira*” [permanência por amor ao trabalho], “[...] *poderíamos ter plano de carreira*” e “*este reconhecimento não vem na totalidade refletindo em melhor salário ou cargos que motivem a sustentação do desempenho*”

[homem econômico e desejo de ascensão financeira], “*quase nunca, muitas vezes nos sentimos inúteis, sendo jogados de um lado para outro, nos fazendo sentir desvalorizados etc.*”. “[por] *mexer na escala, troca de folga com colegas de trabalho*”.

Os estados emocionais sentidos em situação de trabalho estão apresentados no quadro 4:

**Quadro 4** Estados emocionais revelados pelos sujeitos da pesquisa.

Otimista – 37	Tenso/ansioso – 11	Aborrecido – 4
Satisfeito / contente – 36	Chateado – 7	Irritado – 4
Não valorizado – 30	Incomodado – 4	Triste – 2

No que diz respeito ao envolvimento da família em discussões ou situações vivenciadas no trabalho, o quadro 5 apresenta os resultados obtidos na pesquisa:

**Quadro 5** Participação da família nos problemas de trabalho.

<b>Comunicação com a família</b>	<b>Participação da família</b>
Discute os desconfortos do trabalho – 45	Participa de conversas sobre o trabalho – 62
Não envolve nas questões de trabalho – 40	Ajuda a encontrar soluções – 49
Frequentemente discute – 28	Indiferente aos problemas de trabalho – 11
Esconde problemas do trabalho – 4	Determina soluções aos problemas de trabalho – 7
Indiferente/a família pouco pode colaborar – 3	Irrita-se com os problemas de trabalho – 2
Não envolve a família nas questões de trabalho – 1	

### 5.3.2 Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho – SESMT

Relatório do Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT) do ano de 2013, que traz os CIDs dos acometimentos, apresenta 7.325 dias de ausência de “colaboradores” ao trabalho no Hospital de Ensino Santa Casa de Fernandópolis.

A tabela 3 apresenta os CIDs e respectivos acometimentos, total de dias de ausências e percentuais relativos a essas ausências. Vale lembrar que, para melhor apreensão dos dados, as afecções apresentadas no relatório fornecido ao pesquisador foram agrupadas no CID geral do acometimento do membro ou órgão, não individualizando cada um em especial ou desdobramentos.

**Tabela 3** Ausências ao trabalho por classificação das afecções e por CID.

<b>CIDs e afecções</b>	<b>Faltas/dias</b>	<b>%</b>
A09: enterite, diarreia, gastroenterite, vômito (82); Dengue (283)	365	4,98
B00: infecções virais – varicela, herpes zoster, não especificadas	62	0,85
C02 e D17: neoplasias, câncer de mama, leiomioma de útero, exames	92	1,25
E05: tireoide, bócio, diabetes mellitus, obesidade	67	0,91
F32: episódios depressivos, transtorno depressivo recorrente, transtorno de ansiedade, transtorno do pânico, transtornos mistos, convulsões dissociativas	1.179	16,10
G43: enxaqueca, cefaleias	90,5	1,23
H01-10: conjuntivites, pterígio, descolamento de retina, déficits de visão, distúrbio da visão, otite, labirintite, otalgia	542	7,40
I10: hipertensão, doença cardíaca hipertensiva, flebite, hipotensão, sinusite	91,5	1,25
J01: sinusite, amigdalite, infecções na garganta, gripe, pneumonia, rinite alérgica, insuficiência respiratória	167	2,28
K01: tratamento odontológico (53); K21: refluxos gastroesofágicos, endoscopia gastroenterite, gastrite, colite ulcerativa, fígado, vesícula, colecistite (145):	198	2,70
L02: abscessos cutâneos, catapora	13	0,18
M15: artrose, transtornos discos vertebrais, dorsalgia, cervicalgia, ciática, lumbago, lombar baixa, bursite, sinovite, tenossinovites, mialgia	450	6,14
N04: nefrologia (síndrome, cálculo, cólica renal, infecção em bexiga, cistite, transtorno do trato urinário, proteinúria; N92: menstruação excessiva, sangramento urinário, cólica menstrual, dismenorreia, menopausa, climatério	188	2,57
O02: aborto retido / espontâneo / precipitado, útero bicorno, cesarianas, pré-eclâmpsia, hemorragia gravidez, hiperemese gravídica, parto pré-termo	1.165,5	15,91
R51: cefaléias, sopro cardíaco, dor abdominal e pélvica, náusea e vômito, febre, síncope e colapso, outros sinais e sintomas	220	3,00
S01: ferimentos (cabeça, coxa, pescoço, mão, punho), fratura/traumatismo (côccix, ossos, pé, dedos, joelho), contusões (joelho, tornozelo, pé), luxação, entorse.	364	4,97
T07: traumatismos, politraumatismo,	15	0,20
V87 – W01: acidente de trânsito, queda	28	0,38
Z34: licença maternidade (1320), pós-cirúrgico, supervisão gravidez (475), estresse (15), convalescença, exames	2002	27,34
Outros: consultas médicas, ultrassom, exames clínicos, acompanhamento familiar	25,5	0,35
<b>Total de faltas/dia</b>	<b>7325</b>	<b>100,00</b>

A tabela 4 mostra o total de ausências de dias no trabalho por função ou atividade desenvolvida pelos trabalhadores no hospital pesquisado:

**Tabela 4** Total de ausências no trabalho por função / atividade e percentuais relativos.

<b>Função / atividade / departamento</b>	<b>Faltas/dias</b>	<b>%</b>
Trabalho administrativo: administrador, secretaria, faturamento, RH, digitador, auxiliar, relatorista	269,5	3,68%
Camareira, copeira, cozinheira, auxiliares	310	4,23%
Enfermagem: enfermeiro(a), técnico, auxiliar	4.382,5	59,83
Farmacêutico, auxiliar	134	1,83%
Fisioterapeuta, fonoaudióloga, nutricionista, psicóloga	193	2,64%
Biomédica, bioquímica, laboratorista, auxiliar	181	2,47%
Lavanderia – auxiliar	141	1,92%
Manutenção: eletricista, pedreiro, pintor, zelador	56	0,76%
Atendentes: portaria, creche, babá, auxiliar	110,5	1,51%
Recepcionista: de público, faturamento, IACOR, laboratório	551	7,52%
SAME- auxiliar	6	0,08%
Serviço de apoio	385,5	5,26%
Serviço de higiene: auxiliar	431	5,89%
Técnicos: de gesso, radiologia, telefonista, TST	174	2,38%
<b>Total de faltas/dia</b>	<b>7325</b>	<b>100,00</b>

A tabela 5 mostra um recorte direcionado às relações de trabalho na área em que a Psicologia pode oferecer suporte, com concentração das afecções por CID e o total de faltas/dia por afecção; os percentuais se referem ao total de faltas/dia (7.325) e mostram o “peso” que tais ausências representam para a organização.

**Tabela 5** Recorte por CID orientado para as relações de trabalho em área de atuação da Psicologia.

<b>CIDs e afecções</b>	<b>Faltas/dias</b>	<b>%</b>
A09: enterite, diarreia, gastroenterite, vômito (82); Dengue (283)	365	4,98
B00: infecções virais – varicela, herpes zoster, não especificadas	62	0,85
F32: episódios depressivos, transtorno depressivo recorrente, transtorno de ansiedade, transtorno do pânico, transtornos mistos, convulsões dissociativas	1.179	16,10
G43: enxaqueca, cefaleias	90,5	1,23
I10: hipertensão, doença cardíaca hipertensiva, flebite, hipotensão, sinusite	91,5	1,25
H01-10: conjuntivites, pterígio, descolamento de retina, déficits de visão, distúrbio da visão, otite, labirintite, otalgia	542	7,40
K21: refluxos gastroesofágicos, endoscopia gastroenterite, gastrite, colite ulcerativa, fígado, vesícula, colecistite	145	1,98
M15: artrose, transtornos discos vertebrais, dorsalgia, cervicalgia, ciática, lumbago, lombar baixa, bursite, sinovite, tenossinovites, mialgia	450	6,14
R51: cefaléias, sopro cardíaco, dor abdominal e pélvica, náusea e vômito, febre, síncope e colapso, outros sinais e sintomas	220	3,00
S01: ferimentos (cabeça, coxa, pescoço, mão, punho), fratura/traumatismo (côccix, ossos, pé, dedos, joelho), contusões (joelho, tornozelo, pé), luxação, entorse.	364	4,97
Z71 – estresse	15	0,21
<b>Total faltas/dia</b>	<b>3.524</b>	<b>48,11</b>

No conjunto das afecções da tabela 8, não foram consideradas aquelas tidas como não compreensivas por esta pesquisa, que reportam: neoplasias e cânceres, pneumonia e alergias (tais afecções podem estar ligadas ao meio fora do ambiente de trabalho), odontologia, abscessos, nefrologia (afecções renais, nefrites, cistites, trato urinário), aparelho genitourinário, hemorragias e problemas decorrentes de gravidezes (ameaça de aborto, parto pré-termo, sangramentos diversos, parto, parto precipitado, cesariana, menstruação, cólicas menstruais, dismenorreia), traumatismos externos ao ambiente de trabalho (acidente de trânsito, quedas), licenças-maternidade, consultas médicas, sífilis, exames clínicos, cirurgias diversas, acompanhamento familiar, entre outras.

#### **5.4 Discussão dos resultados**

A pesquisa em ambiente relacional do trabalho procura extrair, a partir das vivências, os arranjos mentais individuais ou coletivos que servem para ordenar as evidências empíricas. Quando se fala em vivências, fala-se não apenas da vivência da atividade laboral propriamente dita e dos aspectos intersubjetivos que ocorrem no ambiente de trabalho, mas também da percepção, pelo trabalhador, dos modelos de gestão de pessoal e gerenciamento do ambiente laboral, das suas relações sociais e intersubjetivas, de suas expectativas e desejos, de suas apreensões, da presença ou não de liberdade e autonomia nos modos operatórios, dos mecanismos de defesa e da luta contra o estresse e a angústia como forma de proteger a unidade corpo-mente do trabalhador, de vivências de prazer e de sofrimento, da conexão entre o trabalho prescrito pela organização e o trabalho real, dos processos de adoecimento, patologias e psicopatologias possibilitadas ou eclodidas em função do trabalho, e de outros aspectos considerados individual ou coletivamente.

Dejours (2011) estuda – sem dispensar contribuições de outros autores e pesquisadores – essa delicada e preocupante relação entre organização do trabalho-trabalhador e saúde física e mental. Os resultados colhidos pelos dados no estudo de campo parecem reiterar tal preocupação, especialmente quando ela se refere ao ambiente investigado como um campo que, embora circunscrito, pode, também, ser expandido para outras organizações.

Pela observação, constata-se que, no Hospital de Ensino Santa Casa de Misericórdia de Fernandópolis, a maior presença do gênero feminino (em torno de 70%), embora não destacado na pesquisa, prevalece sobre o gênero masculino – trata-se de um ambiente em que as mulheres predominam como cuidadoras e prestadoras de serviços de saúde.

Outra observação, ao se considerar a variável idade, diz respeito à liderança natural que se estabelece entre os trabalhadores: tacitamente, aqueles trabalhadores com maior tempo de serviço na organização parecem constituir-se em líderes (ou líderes “autoconstituídos”) naturais no ambiente relacional de trabalho, mesmo diante de outros trabalhadores que detêm “especialização” mais elevada de mão de obra, mas com menor tempo de serviço dentro da organização e que estão em “*melhores postos de trabalho*” (cargos). Surge aí a primeira dificuldade: gerenciar as diferenças e os “egos” individualizados no ambiente relacional de trabalho. Ora o “chefe” (ou líder de setor ou equipe) defere uma relação paternalista em relação ao mais “velho”, ora o coloca em situação de dificuldade, “cobrando-lhe” uma responsabilidade ou habilidade que “ainda não possui”, com o intuito de reduzir ou extrair-lhe a liderança que seria “natural” pelo tempo de trabalho na organização. Na verdade, essa é uma prática de humilhação, de desvalorização do “mais velho” e de assédio moral.

Pelos dados colhidos, observa-se que a maioria dos trabalhadores (34%) está na organização entre 1 e 5 anos. São em menor número aqueles que estão há 15 e 20 anos (7,2%) ou mais de 20 anos (12%) e, com frequência, esses se arrogam o direito de “líderes” ou de “mando”, invocando a prerrogativa da vivência e da experiência na organização, embora esse fato nem sempre seja aceito ou compartilhado com os superiores e demais trabalhadores. Tanto esta dificuldade quanto a anterior são fontes de intrigas, atritos, conflitos e, frequentemente, resultam em comportamentos éticos indesejáveis no ambiente relacional do trabalho como “fofocas” ou expressões pejorativas dirigidas em ambas as direções. As expressões, apreendidas pela observação, tais como “*o queridinho do chefe*”, “*só porque é mais velha*”, “*ela é o bode expiatório só porque é mais velha aqui*” mostram bem tais divergências e conflitos entre egos feridos. Como lembra Seligmann-Silva (2011a, p. 96), aspectos culturais repercutem “em especial nas relações de poder *concretamente* instituídas” (grifo nosso), ou seja, tais relações refletem a cultura do trabalhador por ele vivenciada nas relações de trabalho.

Embora as relações de poder com os superiores apareçam como cooperativas, receptivas ou cordiais e amistosas para a quase totalidade dos trabalhadores questionados – o que tende a estabelecer valores mais humanísticos no trabalho –, a constatação de existirem relações submissas ou obedientes (12,2%) ou apenas hierárquicas (5,2%) pode apontar alguns fenômenos situados abaixo da superfície e produzem impactos quase invisíveis nas relações de trabalho. Entre esses fenômenos estão a subserviência, o silenciamento, a humilhação contida, a exploração no trabalho e o conseqüente sofrimento invisível reiterados pelas falas dos trabalhadores (Bueno; Macedo, 2012).

Por um lado, o superior hierárquico, que detém o poder, apresenta, segundo a percepção dos trabalhadores, bom humor (38,1%), considera as sugestões dos trabalhadores ou se preocupa com tudo que ocorre no ambiente de trabalho (72,2%), dispõe-se à liderança ou se esforça para ser receptivo (61,3%). Por outro lado, entre as chefias, constata-se a existência de formas autoritárias de poder e expressão de superioridade (14,4%), relações pouco amistosas com os trabalhadores (5,2%), expressão de mau humor frequente no exercício do trabalho (4,1%), críticas persistentes sem motivo aparente a tudo o que é realizado pelo trabalhador (12,3%), ou mesmo a indiferença (9,3%) para o que acontece no trabalho. Para Seligmann-Silva (2011a), tais manifestações de comportamento podem representar formas de coação e assédio (“pegar no pé”) e ruptura de vínculos afetivos no ambiente relacional do trabalho.

Ainda segundo a percepção dos trabalhadores questionados, o controle da execução das tarefas pelos superiores (41,5%), a rigidez em sua execução (17,5%) e a pouca atenção oferecida ao trabalhador apontam para uma via perigosa de exercício de poder, de autoritarismo, paternalismo subjacente, coação e inibição da inventividade e autonomia, de ruptura de vínculos e investimentos afetivos do trabalhador. Poucos são os que afirmam existir estímulo à liberdade e à autonomia do trabalhador (6,3%). Ressalte-se que, à vista dos resultados obtidos, alguns superiores (2,1%) participam, ouvem e contribuem com sugestões no *modus operandi* das tarefas.

A ruptura dos vínculos afetivos nas relações de trabalho fortalece o assédio moral desestabilizador (Seligmann-Silva, 2011a): quebrados os vínculos afetivos e os investimentos subjetivos dessas relações, estas se desumanizam; predominam os desmandos, a manipulação do medo, a violência contra a dignidade humana. A

ele se associa a fadiga, o desgaste psíquico e a exaustão emocional, a humilhação com uma sensação de dor e raiva silenciadas pelo medo de sanções ao extravasamento das emoções (Dejours, 2006). Trata-se de uma violência invisível geradora de estresse, hipertensão, perda de memória, obesidade, autoimagem negativa, depressão, abalos irreversíveis da saúde física e psicológica e mudança de comportamento social e familiar.

As formas de gestão e poder instituídas nas relações de trabalho podem resultar na perda de consideração do trabalhador e do sentido de seu trabalho: gestão de pessoas, comando, liderança e supervisão, controle, relações de poder, hierarquia, quando mal instituídos, permitem a passagem para o sofrimento patogênico no confronto entre a vontade e os desejos dos trabalhadores e a organização do trabalho, com frequência figurada no chefe. Dejours e Abdoucheli (2011b) observam que, quando as relações de poder dentro da organização se apresentam como um obstáculo ao desenvolvimento pessoal do trabalhador diante de um trabalho que nega suas aspirações e inventividade, sua autonomia e a intervenção de sua inteligência, os mecanismos defensivos do trabalhador se tornam vencidos e inúteis: o trabalhador se sente impotente, silencia-se, submete-se, anula-se. Nessas condições, está aberto o caminho à perpetração do desequilíbrio psíquico e da destruição do aparelho mental – levando o trabalhador ao sofrimento e a estados de doença (mental e psicossomática).

Embora as relações entre os pares na organização pesquisada, segundo a percepção dos trabalhadores, prevaleçam como amistosas (67%), cooperativas diante de alguma necessidade de ajuda (51,4%) no sentido de envolvimento entre os trabalhadores (58,8%), estão também presentes relações pouco amistosas e com pouca disposição à colaboração (9,3%), bem como indiferentes às necessidades ou comportamentos dos colegas de trabalho (4,2%).

Seligmann-Silva (2011a) assume que as relações interpessoais entre trabalhadores e chefias e entre os próprios trabalhadores determinam outra via de tensão e desgaste mental. Se o relacionamento com as chefias se realiza pelo autoritarismo, produzem-se mágoas porque o trabalhador não é reconhecido pelos seus esforços, sente-se perseguido por injustiça e coação. Esses conflitos podem gerar desde insegurança e instabilidade na execução da atividade a perturbações do sono e tensão dentro e fora do trabalho. Entre os pares, tende a estabelecer-se uma relação conflituosa nas mais variadas situações, e o trabalhador sofre, sentindo-se

ameaçado; adicionalmente, ocorre insatisfação pessoal, tensão e desgaste psíquico. As ameaças sentidas nas relações do ambiente de trabalho representam riscos à realização de projetos pessoais, de qualidade de vida, de sobrevivência, podem configurar quadros depressivos e o conduzir ao sofrimento patológico.

Muitos trabalhadores (27%) relatam insuficiência de tempo disponível para execução de suas tarefas e se acham pressionados a darem conta delas sob os “olhares” dos superiores, ou se preocupam (64,9%) com o que ainda têm de realizar. Parecem estar sempre com medo de que “*não vou dar conta de tudo isso*”, “*parece que tudo é pra ontem*”, “*é muita coisa tudo ao mesmo tempo só pra mim*”, “*não paro um minuto com essa correria*”. Essas expressões evidenciam o clima de tensão e ansiedade experimentado no ambiente relacional de trabalho. Alguns recorrem às horas extras (“*faço horas extras devido a empresa não fornecer funcionários suficientes*”) e banco de horas (juntos somam 24,8% das afirmações dos sujeitos) para darem conta de suas atividades. Alinha-se, em oposição, outra manifestação importante: “*concluo o que tenho que concluir*”, revelando indiferença ao sentido da atividade. Ao se conectarem essas expressões ao clima de surpresa e apreensão pertinentes ao tipo de trabalho e serviços “de urgência” oferecidos pela organização, desenha-se um quadro preocupante.

Há que se considerar, ainda, o fator humano, expressão empregada para indicar o comportamento humano no trabalho, geralmente associada à ideia de erro ou falha cometida pelos trabalhadores na execução de suas tarefas (Dejours, 2005). A “urgência” das tarefas, percebidas em expressões como “*estou com pressa, quase louca*” (a “pressa” na execução das tarefas está presente em 26,8% dos sujeitos da pesquisa), “*tenho um montão de coisa pra fazer*”, “*acho que vou pirar, tenho que dar conta de um montão de coisas*”, “*o pessoal não sabem esperar*”, “*todo mundo está reclamando da demora*”, permite a possibilidade de riscos de acidentes no trabalho. Segundo Seligmann-Silva (2011), tais ocorrências e situações de ameaças e riscos à própria saúde dos trabalhadores não podem ser menosprezadas; tal menosprezo pode comprometer a segurança e a qualidade dos serviços de saúde e integridade física tanto do trabalhador quanto do “cliente” usuário/paciente.

A urgência é a representação manifesta do “sufoco”, dos horários e premência das tarefas (Seligmann-Silva, 2011a). Exposto a essa situação, o trabalhador sente-se apertado, esmagado pelos horários de execução das atividades, pelas contingências de cada instante, exigindo “*muita cobrança*”, o que

produz ansiedade aguda e pode gerar uma sintomatologia típica: a falta de ar pelo desespero de produzir tudo ao mesmo tempo, o “*sinto até tremor nas mãos*”, “[...] *um frio na barriga só de pensar*” por ter de cumprir cronogramas restritos. Registra-se, nesses casos, um processo de desgaste no trabalho vinculado tanto ao exaurimento das forças e da capacidade de reagir quanto à impossibilidade de transformação no trabalho. Evidencia-se a possibilidade da falha humana, com sérios riscos à integridade do paciente ou do trabalhador, e de adoecimento.

Dejours (2005, p. 26) assume que o fator humano não pode ser considerado apenas como vinculado ao erro humano, mas, em caso de erro ou falha humana, é necessário levantar suas causas (estresse, comando, gestão, insuficiência de tempo, funcionamento de máquinas e aparelhos etc.) e principalmente considerá-lo nas dimensões biocognitiva, intersubjetiva e subjetiva: o corpo tem limites (físicos e cognitivos), além dos quais se abre um espaço perigoso de erro. As relações interpessoais, instáveis e sob pressão, e as relações com as instalações, conjugadas à incompreensão e falta de coordenação de pessoas, possibilitam erros grosseiros nos procedimentos das tarefas, com riscos à segurança do trabalhador e do paciente/usuário, mesmo que e os sujeitos (das tarefas) sejam mobilizados por motivações, desejos, engajamento e ações do trabalho.

Dessa forma, estímulos externos (“*preciso ganhar dinheiro para sobreviver*”, “*a minha família depende do que faço*”, “[...] *por isso tenho outro trabalho [...] faço bicos com particulares [...]*”) e internos (desejos de autorrealização e ascensão social) podem levar os indivíduos a excederem sua força de trabalho e capacidade de adaptação: o trabalho ou as condições de trabalho requerem mais do que suas demandas físicas e psíquicas podem suportar, particularmente quando o ambiente relacional de trabalho produz conflito e tensão, tornando o trabalhador vulnerável às psicopatologias.

Dejours (2003) coloca quatro fatores que tendem a contribuir para a insegurança e a instabilidade emocional no trabalho – a urgência de tempo (“*parece que tudo é pra ontem*”), a responsabilidade excessiva (“*é muita coisa tudo ao mesmo tempo*”), a falta de ajuda mútua e apoio na execução do trabalho (“*é muita coisa tudo ao mesmo tempo só pra mim*”) e as expectativas excessivas dos próprios trabalhadores (“*não vou dar conta de tudo isso*”, “[...] *também tenho minhas vontades e quero me realizar*”) – e daqueles que estão em seu entorno. Acrescente-se que, devido a “*não paro um minuto com essa correria*”, o trabalho pode perder

sentido pelo clima de urgência, pela falta de percepção do alcance social e humanístico da tarefa. Para Dejours, Abdouchely e Jayet (2011) e Dejours (2003), tais dificuldades podem conduzir o trabalhador a alterações de sono, alterações fisiológicas, fadiga, cansaço extremo, falta de perspectivas de mudanças no trabalho e insatisfação sem esperança de reduzir a tensão. Para Seligmann-Silva (2011a, p, 379), quando a tensão ou a fadiga aumentam, elas prejudicam os relacionamentos interpessoais no ambiente do trabalho e podem fluir para a “constituição de doenças psicossomáticas e distúrbios psíquicos” levando ao sofrimento.

Paradoxalmente, esses trabalhadores estão tão envolvidos com suas tarefas, que parece impossível de ser molestados “mentalmente” por essa carga (Dejours, 1992). Na prática, eles evidenciam representações pela ignorância dos riscos potenciais dessa carga excessiva de trabalho cotidiana (“*já estou bem acostumada com essa rotina*”), ou exposição (e mesmo exploração) a um controle subjacente exercido pela organização. A vivência da rotina pode caracterizar o que Dejours (2006) e Seligmann-Silva (2011a) chamam de *normalidade*, algo não apenas individual, mas articulado à esfera coletiva. A normalidade é entendida como um espaço intermediário entre o sofrimento e a luta contra o sofrimento no trabalho, contra, portanto, a desestabilização psíquica provocada pelas pressões - representa uma luta contra o sofrimento, o adoecimento e desorganização somática (por via visceral), no processo de somatização (Dejours, 2011; Marty, 1998).

Seligmann-Silva (2011a) vê nas paradas para descanso e nas folgas uma necessidade para o indivíduo se recompor dessa tensão provocada pelo ritmo ou satisfazer suas necessidades fisiológicas (paradas para descanso) e repouso físico e mental adequado (folgas). A ausência de folgas, horas extras, jornadas prolongadas ou trocas de turnos (presentes nos dados da pesquisa) contrariam essa situação, e o trabalhador pode frustrar-se ou aborrecer-se pela carência de satisfação de suas necessidades psicológicas e sociais. As necessidades fisiológicas de maior repouso, não satisfeitas com as folgas ou pequenas paradas, podem traduzir-se em falta de vigilância no trabalho, insônia, desânimo e irritabilidade dentro e fora do ambiente de trabalho.

Soma-se às situações de trabalho anteriores o não conhecimento ou não percepção, por parte dos trabalhadores, de benefícios tais como planos de saúde, auxílio-educação e planos de carreira e avaliações de desempenho – expressos nas expressões registradas no questionário (questões abertas): “*nem sei se tem*

*benefícios*”, “*no meu entender, não é aplicado nenhum dos instrumentos [benefícios, avaliação de desempenho e plano de carreira]*”, “[...] *acho que está em fase de processo o plano de cargos e salários e benefícios com plano de saúde*”. Neste quesito, embora a maioria dos participantes da pesquisa reconheça dificuldades com os programas de avaliação de desempenho e remuneração estratégica na organização pesquisada, os critérios de avaliação e promoção não são claramente percebidos.

Cria-se uma falsa expectativa de progressão no trabalho: esperança de ser reconhecido no trabalho, de ter mérito, aptidões e competência que se esvaecem sob a forma sutil e disseminada de controle, de “*são só promessas*” que não se efetivam e de “*benefícios que nunca chegam*” – o que pode gerar insatisfação e “congelar” ou deteriorar, paulatinamente, o “ânimo”, a “disposição de se envolver” nas atividades, como aparecem nas expressões “*pouco fazem para animar a gente*”, “[...] *trabalhar assim, sem motivos... é difícil, decepcionante [...]*”, “*eles [a organização] nunca reconhece o mérito da gente*”, “*só para os puxa-sacos, os protegidos*”. O trabalhador, sentindo-se desesperançado e fragilizado pelos métodos de avaliação empregados pela organização, em vez da “confiança, da lealdade e da solidariedade”, sente-se instigado ao “cada um por si”, ao “*puxa-saquismo do chefe*”, o que pode expor ao assédio, desestruturar a lealdade e o convívio e resultar em uma via aberta para patologias mentais vinculadas ao trabalho (Dejours, 2010).

A pesquisa aponta, também, o desconforto provocado por carências no ambiente físico do trabalho: três quartos dos trabalhadores afirmam que as instalações e as condições físicas pouco adequadas (41,3%), com riscos à saúde (25,8%) ou totalmente inadequadas (7,2%) são um fator importante de preocupação no ambiente relacional de trabalho.

O trabalho hospitalar já traz, por sua natureza, situações de riscos potenciais e, quando associados a alguns fatores do ambiente físico, potencializam esses riscos presentes no ambiente relacional de trabalho (habilidade dos trabalhadores, instrumentos de trabalho insuficientes ou mantidos em condições adequadas, rotatividade de pessoal, (“quebra-galhos”, remanejamentos, troca de folgas, extensão da jornada para além das doze horas consecutivas de trabalho etc.).

Nos estudos sobre a ergonomia no trabalho, Dejours (1992) considera que é importante ouvir as vivências subjetivas do trabalhador na percepção da relação saúde-trabalho: essa vivência privilegia a análise das condições de trabalho e

aponta as reais necessidades de sua adaptação e as percepções dos trabalhadores. Embora ela refira uma percepção individual, evidentemente, é uniforme entre todos os trabalhadores. A intervenção ergonômica pode representar um ponto positivo prático, porque pode oferecer benefícios reais ou imediatos para o alívio de tensões do corpo e favorecer a saúde do trabalhador e sua capacidade de concentração, produção e desempenho.

Todavia, a inexistência de boas condições do trabalho pode provocar irritabilidade, desgaste físico e emocional, cansaço e mesmo exaustão, falta de rendimento, perda da vigilância, da responsabilidade e motivação, incremento de atitudes agressivas nas relações sociais, baixa autonomia e pouca autoestima, e caminhar para o sentimento de não realização pessoal. Seligmann-Silva (2011a) corrobora que a excessiva carga de trabalho despendida na execução da tarefa (total de esforços físicos ou mentais, cognitivos ou afetivos), amplificada por más condições físicas, não compatibiliza os esforços humanos à condição e dignidade humanas e desrespeita as necessidades e características fisiológicas, psicológicas e sociais do trabalhador, que vê sua saúde física e mental atingida e deteriorada.

Convém ressaltar que as formas de organização do trabalho e, particularmente, as relações no ambiente de trabalho se acham intimamente ligadas à saúde do trabalhador: quando condições de trabalho são inadequadas ou insatisfatórias e existem sob pressões, elas são geradoras de estresse e angústia, influem no equilíbrio psíquico e na saúde física (via somatização) do trabalhador, podendo levá-lo ao adoecimento. Dessa forma, é importante considerar o cotidiano hospitalar como um todo, tanto as cargas físicas de trabalho percebidas como sobrecargas (movimentação ininterrupta do corpo, ruídos os mais diversos, impressão de “sufoco” e de “urgência” permanente) quanto as tensões e conflitos que mobilizam os trabalhadores aos limites de suas energias.

Aliam-se a esse panorama as prescrições das tarefas. Quando flexíveis (42,3% dos sujeitos pesquisados relatam existir flexibilidade na execução das tarefas e 49,5% admitem buscar opções possíveis como “dicas”), possibilitam que os operadores disponham de liberdade e inventividade para efetivá-las. Por outro lado, 27,8% dizem seguir um método rigoroso, *mecânico*, para a realização das atividades.

Em respostas a perguntas abertas do questionário, o método rigoroso, mecânico, se manifesta em expressões como “*tudo funcionando direitinho do jeitinho*”

*que manda a lei*”, “*foi assim que o chefe falou*”, “*não posso mudar nada*”. Quando, ainda, são determinadas por alcance de metas e modos operatórios rígidos ou pouco flexíveis ou ordenados de “cima para baixo”, ou mesmo obedecem a um cronograma rigoroso (na pesquisa, 51,5% dos participantes relatam alguma dessas situações), elas coíbem a criatividade e autonomia do trabalhador que se sente “diminuído” (“*me sinto de mãos presas, amarradas, tudo dependendo de ordens*”) ou tolhido em suas aptidões e inteligência. É oportuno salientar que 90,7% se dizem com habilidades e aptidões para executar suas tarefas – o que gera satisfação pela tarefa realizada –, mas 25,8% expressam ter *outras habilidades* que, embora lhes permitam contribuir com a organização, não são aproveitadas.

Parte-se da premissa de que seja possível entender que o sofrimento invisível, embora real, tanto quanto outras diversas manifestações psicopatológicas e intersubjetivas *passem pela palavra dos sujeitos* (expressa nas respostas às questões). Mendes (1995) e Bueno e Macedo (2012) corroboram que, na relação homem-trabalho, não se devem desprezar as vivências do trabalhador, de prazer/sofrimento, diante da organização do trabalho: essas vivências são extraídas de suas falas, das expressões manifestas ou latentes; a partir delas o pesquisador consegue transformar o que é subjetivo (a sensação de desconforto, de estresse, sentimentos de angústia, de sofrimento etc.) em “relativamente objetivo”; pela fala (escrita) dos trabalhadores emergem as questões “ocultas” à percepção externa, muitas vezes sob a máscara de defesas coletivas ou individuais diante da organização prescrita do trabalho.

O trabalho executado mecanicamente ou sob pressão é um perigoso aliado do sofrimento humano no trabalho (Seligmann-Silva, 2011a). A partir do momento em que o trabalhador se percebe robotizado no exercício do trabalho (ideia veiculada nas expressões “*nem parece que é eu*”, “*não posso mudar nada*”), impotente de agir (“*mãos amarradas*”), sem poder empregar sua prática e sua imaginação criativa sobre ele, percebe-se alterado e vivencia experiências dolorosas: isolamento, baixa autoestima, descontrole emocional, agressividade, sensação de deixar de pensar, de sentir-se impotente para a reação (“*é assim que tem de ser*” e “*não posso mudar nada*”). O trabalhador sustenta-se pela negação do sentimento de perda de sentido do trabalho e de tristeza, de revolta pela sensação da dignidade atingida associada aos sentimentos de perda e de impotência, pela autorrepressão, e pode ser conduzido à alienação.

Nas situações cotidianas de trabalho, é impossível alcançar os objetivos das tarefas cumprindo rigorosamente suas prescrições e procedimentos específicos sem que o indivíduo se exponha a investimentos afetivos elevados e ao fracasso (Dejours, 2010). Nesse contexto, acha-se a prática do “quebra-galho” na organização: 58,8% dos sujeitos da pesquisa se dizem ajudar colegas e cooperar, 47,4% oferecem ajuda quando estão disponíveis e 48,5% se envolvem com a organização como um todo. E mais: 73,2% dos participantes da pesquisa dizem “quebrar galhos” sempre que solicitados e 16,5% dizem ver seus pares abandonando temporariamente seus postos para ajudar (quebrar galho) outros colegas mesmo em outros setores. Não se discute aqui o mérito de uma “ajuda”, uma forma de cooperação, mas o fato de que o quebra-galho pode pôr em risco o manuseio de um equipamento ou instrumento, exigir um comportamento inconveniente por desconhecimento de modos operatórios específicos, por infringir procedimentos técnicos, por atacar o comportamento ético, por provocar riscos à saúde do trabalhador e dos indivíduos atendidos.

Essa prática, muitas vezes registrada pelas horas extras “*por necessidade*” financeira (“*eu ganho uns trocado a mais que ajuda no fim do mês*”) do trabalhador, ou por jornadas expandidas segundo “conveniências da organização”, pode constituir-se forma sutil de exploração e assédio organizacional com a sobrecarga de trabalho. Nesse tipo de assédio, a insatisfação e o sofrimento/adoecimento derivam da “ansiedade e da fadiga resultantes da multiplicação das atribuições [...], da intensificação do trabalho acompanhada por aumento das cobranças sob exacerbação do controle” (Seligmann-Silva, 2011a, p. 509).

Dejours e Jayet (2011) concordam que o quebra-galho seja uma prática às vezes necessária (um mal necessário) em determinadas situações a fim de que a organização aproxime o trabalho prescrito do trabalho real e realize seus objetivos. Mas ela pode colocar seus agentes na *ilegalidade*: mesmo que não se deseje fraudar, é-se obrigado a fazê-lo, o que coloca os envolvidos em uma situação fortemente antagônica, além dos riscos iminentes. Reconhecem seus benefícios: possibilidade de vantagens materiais, permissão à imaginação e à criatividade, criação de modos operatórios variáveis. Todavia, “quebrar galhos” implica correr riscos técnicos com reflexos na segurança de pessoas e instalações. Fecunda de um lado, é perigosa e ilegal de outro. Essa contradição abre espaço ao sofrimento, mal-entendidos, má circulação de informações, desconfiança individual, sentimento

de injustiça (porque não é reconhecida), conflitos, esforços desgastantes, tensões e irritações. Assim, o quebra-galho tanto pode produzir riqueza (percebida como subjetiva para o trabalhador e de eficiência para a organização) quanto acarretar ao trabalhador angústia, sentido de injustiça e sofrimento.

Daí pode decorrer, por parte dos trabalhadores, a percepção da organização como um todo: enquanto 46,4% dizem ver falhas (muitas vezes, comprometedoras) e aparente desorganização em seu funcionamento (a prática do quebra-galho e “os colaboradores descompromissados”, por exemplo, promovem essa percepção), 22,7% dizem que os equipamentos ou instrumentos que manuseiam se acham deteriorados (“mas dá pra trabalhar”), depreciados por falta de manutenção, e cujo funcionamento pode comprometer a resposta no tratamento dos pacientes, além de oferecer riscos físicos à integridade física do operador e do paciente. Apesar disso, 29,9% dizem sentir que os trabalhadores se apresentam como comprometidos. Nesse sentido, segundo Seligmann-Silva (2011a), não se pode menosprezar a complexidade humana no que tem de comprometimento com o trabalho real (mesmo diante de um risco possível) e as situações de ameaças graves à saúde dos trabalhadores, mas pode comprometer a qualidade dos serviços prestados, a segurança e a qualidade de vida do trabalhador e dos pacientes.

Toda essa situação é agravada por falhas na comunicação das informações (64,9% dos sujeitos) relativas a decisões, regras ou regulamentos, troca de colegas de trabalho, presença de colegas que “quebram galho” e muitas vezes desconhecem orientações técnicas de procedimentos etc. Os dados da pesquisa corroboram essa percepção: 36% dos sujeitos expressam que as novas informações são afixadas em murais (ideia também veiculada em “quase ninguém lê por causa da correria e do atropelo”, “só soube que tinha mudado de setor quando voltei [após ter-se afastado por doença]. É um desrespeito! [...]”) e 30,9% revelam que as informações são comunicadas oralmente (“me mandaram pra cá porque ‘tá’ faltando funcionário”), embora 15,5% dos sujeitos percebam a preocupação de a organização transmitir, formalmente, essas informações aos trabalhadores.

As informações orais se prestam a uma dupla mão: de um lado, veiculam rapidamente procedimentos “técnicos” e ações de urgência inviáveis em uma situação formal – o que representa um benefício para trabalhador e paciente/ usuário; de outro, expõem ao risco de erro humano, de procedimentos equivocados, para os quais o trabalhador não encontra justificativa em sua defesa. Ainda se

devem considerar os riscos à integridade física do trabalhador e do paciente a quem se dirigem os procedimentos e é o objeto final da ação.

Dessa forma, na organização pesquisada presta-se urgente uma intervenção no sentido de sanar esses problemas de comunicação, com registros formais de rotina entre chefias, lideranças, superiores hierárquicos e colaboradores e equipes (setores) diferentes. É importante, segundo Dejours (2006), que se desconstruam tais distorções e falhas de comunicação na organização: elas, frequentemente, podem ser fonte de inquietação, ansiedade, desconfiança e insatisfação no trabalho e levarem o trabalhador a perder o sentido do trabalho e intensificar o sofrimento.

Diferentes estados emocionais, segundo os sujeitos da pesquisa, permeiam o ambiente relacional de trabalho. Se, por um lado, a pressa na execução das atividades, o clima de tensão permanente, a não valorização e reconhecimento, a ansiedade, o sentir-se incomodado/ chateado/ aborrecido/ irritado/ triste/ cansado-exausto e a permanente sensação de impotência diante do desamparo (a que se expõem pacientes) e de eventos dolorosos que presenciam trazem violência psíquica e desgaste físico e emocional ao trabalhador, por outro lado, a realização de um “*trabalho humano*” e de “[...] *humanização é sempre bem-vinda*” traz altos níveis de contentamento, de satisfação e de otimismo.

Dejours (2003) afirma que o desgaste emocional causado pelas novas configurações do trabalho e exigências das tarefas tem importância significativa na produção de estados emocionais alterados, de transtornos ou psicopatologias, como estresse, depressões, ansiedade patológica, síndrome do pânico, fobias ou doenças psicossomáticas (evidenciadas no quadro 7). Os indivíduos, atingidos por essas psicopatologias, não respondem ou respondem deficientemente às exigências do trabalho e, habitualmente, se tornam irritáveis, deprimidos – o que mostra que a unidade corpo-mente não está bem.

Barros, Silva e Ferreira (2007, p. 22) assumem que a falta de autonomia é uma das razões da deterioração da saúde do trabalhador e do ambiente relacional do trabalho, refletida na alteração frequente de estados emocionais, e se caracteriza como o principal detonador das enfermidades como transtornos mentais (depressão, neuroses vinculadas ao trabalho, ansiedade, síndrome do pânico, consumo excessivo de bebidas alcoólicas), distúrbios psicossomáticos (como úlceras pépticas e disfunções digestivas, falta de apetite e azias associadas a somatizações e déficits funcionais de órgãos, hipertensão arterial com enfarto, aumento do índice de

diabetes, distúrbios osteomusculares (LER), cardiopatias, dores crônicas e problemas circulatórios (evidenciados na tabela 8). Entre as categorias mais afetadas estão bancários, operadores de telemarketing, professores e *trabalhadores da saúde*. Para os autores, entre outros fatores que contribuem para esse adoecimento, estão as péssimas condições de trabalho, falta de segurança, exposição frequente a situações de desgaste físico e mental, provocados pela necessidade de cumprir metas, processos estressantes de trabalho e ansiedade.

Seligmann-Silva (2011a) destaca que, particularmente os prestadores de serviços (cuidadores, enfermeiros, professores, médicos, assistentes sociais, geralmente pessoas que prestam um serviço de cunho social e humano) podem ser acometidos pelo esgotamento (*burn out*) e, ao invocarem as responsabilidades pelos cuidados com o outro, buscam metas cada vez mais elevadas em um trabalho extenuante que leva ao esgotamento profissional e ao impedimento de realizar qualquer tarefa. Acredita-se que esta seja uma das possíveis causas das constantes licenças médicas e ausências no trabalho (ressaltadas na tabela 8). Na mesma tabela, o absenteísmo (preocupante na organização pesquisada) aparece com um das “soluções” encontradas pelo trabalhador para seu desconforto mental e sofrimento (subjetivo), traduzidos por cefaleias e enxaquecas, problemas visuais, vertigens etc.

Para os contentes e satisfeitos, todavia, Dejours (2011a) ressalta que o trabalho se torna uma fonte relaxante e geradora da sensação de bem-estar, de satisfação e prazer consentidos pelo reconhecimento. A pesquisa mostra que 50,5% dos sujeitos se sentem reconhecidos em oposição a 37,1% que se veem não valorizados pelo que realizam dentro da organização. Há, pois, que se destacar o modo como os trabalhadores se percebem reconhecidos ou não valorizados.

Nas anotações de campo, fruto das observações e respostas ao questionário, o reconhecimento é revelado em expressões como “*me sinto reconhecida pelos meus pacientes e pela equipe [...]*”, “*me sinto reconhecido [...], pois quando eu mais precisei a empresa me acolheu*” [reconhecimento como troca de favores], “*acredito que faço bem o meu trabalho e, mesmo não sendo fácil, eu o amo*” [orgulho proveniente do amor ao que faz], “*sou reconhecido, mas nunca elogiado ou incentivado*” e “*só que elogios às vezes faz bem*” [necessidade de elogios e motivação externa], “*por pouco tempo que trabalho na empresa tive elogios, mas valorizado ainda não*” [reconhecimento como monetarização do

trabalho] e *“me sinto satisfeita e feliz pelo meu trabalho e reconhecida, já que sempre tenho novas oportunidades”*.

O reconhecimento se expressa sob as mais diversas manifestações: pela realização pessoal, acolhimento e ajuda mútua, satisfação explícita, pelas oportunidades oferecidas, elogios à competência e esforço pessoal, dedicação e mérito, pelo amor ao trabalho. Ele tanto pode partir dos próprios pacientes, quanto das chefias e colegas de trabalho.

Para Dejours (2005), quando o trabalhador é reconhecido em seu trabalho, é-lhe permitido construir, positivamente, sua identidade e sua realização, e o reconhecimento contribui grandemente para a construção de uma identidade do trabalhador, a qual protege sua saúde mental. Oliveira (2003) comunga essa concepção com Dejours quando afirma que o reconhecimento corresponde ao julgamento da qualidade do trabalho feito pelo outro como o engajamento de sua subjetividade e inteligência, registrado na subjetividade do sujeito do fazer. Por ele, o trabalhador tenta melhor executar a tarefa, investe energia pessoal com vistas à aprovação pelo outro; quando este investimento não é reconhecido pelos demais trabalhadores ou por suas chefias, sobrevém frustração, angústia, sofrimento, solidão (por ver seu trabalho não socialmente reconhecido); quando o reconhecimento não é expresso de modo satisfatório, o sofrimento no trabalho pode gerar *“uma série de manifestações psicopatológicas”* (Dejours, 2006, p. 35).

Para Dejours (2010), o reconhecimento se constitui em uma forma de retribuição moral entre trabalhador e organização: do lado do trabalhador, tem-se o zelo, o engajamento de sua subjetividade e inteligência, o amor ao trabalho e, por vezes, o seu sofrimento no trabalho; do lado da organização, essa retribuição vem em forma de compensação material como salário, honorários, gratificações (homem econômico) que expressam uma dimensão simbólica para o trabalhador. Para Seligmann-Silva (2011a, p. 37), é necessário que se atenda às necessidades afetivas de reconhecimento e se alimentem os aspectos motivacionais para o trabalho e o amor à organização, o que reduz problemas de adaptação humana à organização do trabalho, mas isso não pode servir como forma de garantir a dissimulação das pressões na organização do trabalho.

De outro lado, está o não reconhecimento do trabalho, evidenciado nas respostas a questões abertas do questionário, em expressões como *“não tive o apoio necessário quando estava inovando, mudando as coisas que eram*

*necessárias para o setor melhorar”, “[...] me sinto desvalorizada, sem perspectivas de melhora; porém, amo muito o que eu faço e procuro fazer sempre da melhor maneira” [permanência por amor ao trabalho], “[...] poderíamos ter plano de carreira” e “este reconhecimento não vem na totalidade refletindo em melhor salário ou cargos que motivem a sustentação do desempenho” [homem econômico e desejo de ascensão financeira], “nunca, jamais”, “quase nunca, muitas vezes nos sentimos inúteis, sendo jogados de um lado para outro, nos fazendo sentir desvalorizados etc.”.*

O não reconhecimento se mostra por diversas formas dentro da organização: problemas com desinteligências e conflitos com as chefias (via assédio, inclusive), atraso no pagamento de salários – o que faz lembrar o “homem econômico” de que fala Chiavenato (1997) – e protecionismo (paternalismo), carência de elogios e falta de oportunidades negadas às habilidades outras que não somente aquelas pertinentes ao exercício de suas tarefas, ausência de planos de carreira e desinteresse implícito da organização, falhas na comunicação, incômodo com a troca de folgas que não respeita as necessidades do trabalhador com o convívio familiar, não apoio a inovações e mudanças nem acatamento de sugestões, ausência de perspectivas de melhora e avanços da organização como um todo, desvalorização do trabalhador por falta de avaliações mais criteriosas muitas vezes concretizadas via paternalismo e, por fim, gerenciamento não bem esclarecido das finanças da organização.

Na ausência do reconhecimento e da construção dessa identidade, o trabalhador pode ser levado ao sofrimento e à doença mental. Para Dejours (2010), o trabalho não é neutro em relação à saúde mental: ele participa da construção humana e está na base do entendimento da relação entre trabalho e saúde mental. Muitas vezes, ainda, o trabalhador tem de suportar, além do não reconhecimento de seu trabalho, o “falso” reconhecimento do trabalho do outro: nessa órbita se inserem o protecionismo e o paternalismo. Acrescente-se ao desencanto do trabalhador, a falta de perspectivas de melhora (que produz desesperança) diante de resistências ao reconhecimento percebidas como injustiças, o desinteresse velado da organização ao não tomar conhecimento desse tipo de banalização, a falta de apoio à inventividade, mudanças e inovações.

Uma das práticas esquecidas pelo reconhecimento é o “quebra-galho” (presente nas respostas de 95,9% dos sujeitos no estudo de campo). O quebra-

galho sobrevive no anonimato, suscita a “prática do segredo” compartilhado, mas sem reconhecimento do mérito, qualidade e eficácia. Sem reconhecimento, tal prática de torna invisível ao julgamento elaborado pelo outro. Aí reside a dificuldade de se reconhecer o valor, a competência e a capacidade de iniciativa do operador, além do que ele se submete a correr o risco de ser punido ou de ser acusado de falta de iniciativa. O trabalhador sente-se amordaçado: acha que não deve consentir, mas também não pode negar; não sendo deliberada pelo agente, é exigida, em certa medida, pela lógica da organização do trabalho. É um paradoxo que produz angústia e sofrimento, mágoas dirigidas aos superiores ou pares, sentimento de injustiça, e gera desconfiança individual e desgaste nas relações sociais de trabalho.

Dejours (2011a) coloca que o trabalho ocupa um espaço central na vida do trabalhador, e a relação subjetiva aplicada em situação de trabalho costuma extrapolar-se e “colonizar” o espaço fora dele, na família e nas relações sociais como um todo – o que pode interferir diretamente nas relações interpessoais do indivíduo.

Segundo dados da pesquisa, do lado do trabalhador, as discussões com a família sobre situações (desconforto e problemas) vivenciadas no trabalho estão presentes em 75,2% das respostas dos participantes, embora 41,2% dos sujeitos da pesquisa prefiram não envolver a família em questões do trabalho ou mesmo lhe “escondam” os problemas (5,2%). Do lado da família, 63,9% dos sujeitos dizem que os membros da família participam das discussões sobre questões de trabalho ou apresentam sugestões (50,5%) em busca de soluções para os problemas; há ainda aqueles que expressam indiferença (11,4%), se irritam (2,1%) e aqueles que “determinam soluções” para as dificuldades do trabalho (7,2%).

Uma vez que, para o trabalhador, o trabalho é de extrema importância, algo central em sua vida figurando acima até do cotidiano pessoal e familiar, ele rege não só a vida pessoal, como o próprio convívio com a família e a vida social, ou seja, fora do trabalho, a vida do trabalhador pode ser perpetrada pela vida experimentada dentro do trabalho, quando os problemas são discutidos com membros do grupo familiar; neste caso, a fadiga, o cansaço por ela produzido, a tensão, a irritabilidade e o desânimo, em certa medida, são revividos no cotidiano familiar, contaminando-o. Se, de um lado, discutir o trabalho permite ao trabalhador “harmonizar-se” com a família, o ambiente e problemas de trabalho, trazidos para o seio familiar, facilitam o

desencadeamento de sofrimento pessoal que atinge a família e seu relacionamento social, *afetado* pelas manifestações conflituosas do dia a dia do trabalho.

A análise do relatório possibilita dimensionar o impacto financeiro dessas ausências sobre a folha de pagamento da organização, e, sobretudo, levantar dados sobre incidência de doenças/afastamentos possivelmente oriundos de dificuldades no relacionamento interpessoal e acometimentos vinculados ao ambiente de trabalho, o que constitui informações preciosas para a análise e interpretação das questões propostas.

Assim, os dados do Relatório SEMST da organização pesquisada revelam uma constatação preocupante, em que se evidenciam as ausências (absenteísmos) dos trabalhadores ao trabalho em 2013: 7.325 faltas/dia.

Descartadas aquelas ausências apontadas em alguns CIDs, cujas afecções não se relacionam diretamente ao ambiente de trabalho (como licença-maternidade, tratamentos odontológicos, nefrologia, estados de aborto, traumatismos e acidentes ocorridos no meio externo, neoplasias e cânceres etc.), outras afecções podem estar na base mesma dessas ausências vinculadas ao ambiente relacional do trabalho pela exposição do trabalhador à contaminação hospitalar ou pela vivência de condições ambientais não satisfatórias de trabalho: são distúrbios gastrointestinais como diarréias, vômitos e úlceras pépticas, distúrbios da visão, enxaquecas e cefaleias, infecções virais muitas vezes contraídas no ambiente de trabalho, artrites, mialgias e transtornos da coluna, diabetes mellitus e obesidade, ferimentos diversos muitas vezes pelo manuseio incorreto de equipamentos ou utensílios hospitalares e, em especial, a vivência do estresse, de transtornos e episódios depressivos, acompanhados ou não de crises, e de problemas ligados à hipertensão e doenças cardiovasculares – que podem estar conectados a condições ambientais inadequadas e às próprias exigências das tarefas.

A esses acometimentos da saúde se juntam, de forma preocupante, os estados de hipertensão, o estresse, os episódios depressivos e transtornos de ansiedade, enxaquecas e cefaleias, gastroenterites, infecções virais, conjuntivites e distúrbios da visão, respondendo por 48,11% das ausências ao trabalho. Toda essa sintomatologia ou acometimentos instalados nos trabalhadores sugerem que se deva ter um elevado grau de preocupação com o ambiente do trabalho e das relações sociais nele estabelecidas: além de impactar os custos financeiros da organização, a perda maior sinaliza para o sofrimento no trabalho devido a um

trabalho desgastante e muitas vezes sem proteção ao trabalhador, danos para a sua saúde física e mental, com frequência extensiva às suas relações fora do trabalho.

### **5.5 Considerações finais**

Se o estudo de campo é capaz de transpor a ocultação da realidade subjetiva e intersubjetiva, também pode revelar o real da organização que permeia as vivências no ambiente relacional do trabalho. Neste sentido, pode-se concluir que, para o trabalhador, o trabalho vai além da preocupação pela subsistência, do provimento de bens materiais e atendimento às suas necessidades e da sua família, do estabelecimento de qualidade de vida. A pesquisa revela que ele, o trabalho, ocupa um espaço significativo nas relações humanas, corrobora a construção da identidade própria do sujeito, oferece contribuição singular para a sua construção social e a reapropriação de seu destino e participa da construção da emancipação do homem, de sua liberdade e autonomia, de sua dignidade como ser humano.

O trabalho também contribui e influencia na manutenção e no estado da saúde do trabalhador, entendida como construção de um caminho pessoal no sentido do bem-estar físico, psíquico e social que, portanto, está sempre em movimento, pela regulação dos diferentes estados do organismo: trabalhar, descansar, alimentar-se, dormir, ter lazer, ter liberdade de escolha e organização da própria vida; humanizar-se. A humanização do trabalho promove a saúde e previne doenças, em especial, as doenças mentais e comportamentais e, quando o trabalhador está saudável e satisfeito, produz mais e adocece menos.

O trabalho em hospital, por sua própria natureza, promove alto índice de permanente desgaste físico, muitas vezes provocando a exaustão de seus realizadores.

Alimentado pelas tarefas ininterruptas e estressantes e pelas relações com os pacientes onde o erro pode significar a morte de um indivíduo, ou o comprometimento irreparável de suas condições físicas, o ambiente hospitalar configura-se como espaço ocupacional e ambiente relacional de trabalho altamente “psicopatologizante”. Se esta complexa realidade estiver associada a outros fatores de risco, ligados a condições de trabalho, essa conjugação pode determinar uma perda progressiva de capacidade de execução das atividades de trabalho e comprometer ainda mais a segurança do trabalhador e dos pacientes.

Frequentemente, para superar o desgaste excessivo, a sobrecarga de trabalho, as condições ergonômicas comprometidas, as precárias inter-relações instituídas no ambiente de trabalho, a ruptura de vínculos afetivos e evitar a dor e o sofrimento, o trabalhador se vê na contingência de lançar mão de mecanismos defensivos que, se lhe dão proteção para continuar no trabalho apesar do sofrimento, podem igualmente mascarar esse sofrimento não escoado e levá-lo ao desequilíbrio psíquico, à psicossomatização, ao adoecimento. O absenteísmo (marcante na organização pesquisada) pode ser uma das máscaras sob a qual se esconde o adoecimento.

Numa sociedade capitalista, o fantasma do desemprego, propalado midiaticamente em atendimento aos interesses do capital, assombra a vida de qualquer trabalhador que, muitas vezes, mesmo se vendo e sentindo adoecido, opta pela falta no limite do seu direito, ao invés de revelar sua condição de saúde arriscando-se a reservar para si lugar privilegiado de iniciativas de redução do quadro funcional na organização. Dessa feita, o absenteísmo pode-se revelar como aspecto a ser investigado, não apenas nos impactos que causam à empresa, mas especialmente considerando-se os aspectos motivacionais para a ocorrência e recorrência em alguns elementos da organização.

As situações de trabalho em hospital, particularmente as vinculadas ao ambiente relacional, apresentam-se, nesta pesquisa, como a principal via de insatisfação e ansiedade. A insatisfação aparece conectada às exigências das tarefas, a chefias e lideranças mal conduzidas, a rupturas de laços afetivos nas relações intersubjetivas, ao sentimento de inutilidade de investimentos afetivos, a estados emocionais alterados vivenciados em situações diárias de trabalho. Nessa situação, o trabalhador não parece encontrar a satisfação concreta, configurada pela proteção à vida, bem-estar físico e mental, nem as satisfações simbólicas relacionadas às vivências de qualidade de vida, de prazer, de significação do trabalho, como as reveladas nas falas dos trabalhadores – simbologia do desencanto, da dor, da angústia, do estresse, da ansiedade, do sofrimento só perceptível pela subjetividade do sujeito.

Os achados desta pesquisa confirmam as teses apresentadas por Dejours e Seligmann-Silva, apropriadas pelo pesquisador como referência teórica de estudo, quando estudam o ambiente relacional do trabalho. Assim, a pesquisa sinaliza para a necessidade de intervenções nesse ambiente que permitam, com a redução da

carga física, proporcionar maior conforto físico, equilíbrio psíquico e estabilidade emocional aos colaboradores em nível suficiente para se enfrentar o trabalho real diante das possíveis contradições encontradas.

Os dados obtidos no estudo de campo apontam que o Hospital de Ensino Santa Casa de Fernandópolis apresenta queixas sobre o ambiente relacional de trabalho, referentes às condições físicas (para 94,9% dos sujeitos), relacionamentos produzidos no cotidiano, comunicação organizacional (64,9%), prática de horas extras no trabalho (22,7%) e não reconhecimento (37,1). Também revelam relatos de falta de benefícios ao trabalhador e de recrutamento e seleção interna para promoção; evidenciam problemas de gerenciamento de diferenças entre “egos”, exacerbação de mando e formas de autoritarismos, rupturas de laços afetivos nas relações intersubjetivas, alta rotatividade de pessoal e absenteísmos, pressões psicológicas pela urgência do tempo escasso, possibilidades de erro humano, o qual põe em risco a integridade física do trabalhador e dos pacientes.

Apesar dos conflitos no ambiente relacional de trabalho da organização pesquisada, são pontos positivos: nível elevado de estímulo ao espírito cooperativo e ajuda mútua, amor ao trabalho e engajamento, comprometimento vivido setorialmente e o incentivo à inventividade em muitas ações desenvolvidas especialmente nos setores de atendimento ao usuário.

## 6 CONCLUSÃO

Ao se investigarem os impactos do ambiente de trabalho e suas interações relacionais na vida dos sujeitos, os dados desta pesquisa evidenciam que as condições ambientais e a intensificação do trabalho no espaço hospitalar podem estar ligadas à origem de muitos distúrbios emocionais/mentais e físicos do trabalhador. Esses dados apontam para a necessidade de intervenções em curto, médio e longo prazo a fim de que se reduza o comprometimento físico e psicológico dos trabalhadores e se evitem ausências (absenteísmos) motivadas pelo trabalho desgastante e sob permanente tensão, patologias e psicopatologias potencializadas pelo ambiente relacional.

As mudanças a serem produzidas ou implementadas devem orientar-se no sentido de reduzir esse comprometimento físico e psíquico pela adaptação dos indivíduos à realidade hospitalar e adequação das condições do ambiente ao trabalhador. Tais mudanças visam incrementar melhora na prestação de serviços, tratamento humano aos trabalhadores e humanização ao trabalho, sob a expectativa de que se vá além do sentido material da execução das tarefas (ter renda, prover a subsistência) e se alcance o sentido simbólico do trabalho, expresso na satisfação do trabalhador, no respeito à sua dignidade, no amor ao que faz.

A profundidade do estudo e o assento científico sob o qual se realizou permitem ao pesquisador apontar algumas medidas como possibilidade de intervenção na organização hospitalar estudada como procedimentos que expectem resultados ou impactos a serem produzidos em curto, médio e longo prazo. Tais procedimentos podem ser amparados em ações político-administrativas de atenção ao trabalhador, assim apresentadas:

1. *Núcleo de Acolhimento e Atendimento Psicológico (NAAPS)*: criação, instalação e efetivação de espaço de atendimento mediado por psicólogo com formação em

psicologia do trabalho ou psicodinâmica do trabalho, cujos objetivos sejam (em curto, médio e longo prazo), com protocolos de intervenção e respostas que busquem:

- a) considerar e ponderar sobre os estados emocionais alterados manifestos pelos trabalhadores – para atenção ou encaminhamento a profissional especializado;
- b) ouvir queixas pontuais sobre situações de trabalho, conflitos nas relações intersubjetivas dos trabalhadores – relacionamentos no trabalho, assédio (cuja presença foi constatada pelo estudo de campo), ocorrências de situações conflituosas etc., a fim de propor ações individualizadas que não firam a ética profissional nem as crenças, valores morais e éticos do trabalhador;
- c) acolher e prestar assistência psicológica ao trabalhador em risco iminente de descompensação mental;
- d) ouvir o trabalhador em suas manifestações psicoafetivas e sociais decorrentes das vivências e situações do ambiente relacional do trabalho;
- e) acolher e integrar no quadro de trabalhadores os ingressantes provenientes de novas contratações.

**2. Gestão Administrativa (com ações de curto, médio e longo prazo):**

- a) organizar um plano de recrutamento e seleção de trabalhadores, centrado na avaliação de desempenho/competência: o trabalhador, para ser incluído em um posto/função dentro da organização (em médio prazo), deve demonstrar suas competências e aptidões;
- b) implementar uma cultura de valorização de desempenho para amadurecimento do projeto de competências (em médio e longo prazo);
- c) vincular formas e critérios provenientes do desempenho para elaborar e implantar um plano de gestão por competências em um plano de cargos e salários. O objetivo é que o trabalhador possa saber o caminho a percorrer para ascensão profissional dentro da organização (em curto, médio e longo prazo), possibilitando-lhe criar e realizar expectativas pessoais (como pessoa e como profissional), bem como planejar as possibilidades de ascensão profissional – o que pode gerar o sentimento de “pertencimento” à organização;
- d) instituir Plano de Carreira ou remuneração (em médio e longo prazo);
- e) viabilizar melhoras nas condições físicas do ambiente de trabalho com vistas à sua adequação (efetivando um plano de melhoras no ambiente ergonômico) e cuidados com equipamentos e utensílios de manuseio cotidiano pela sua

recuperação imediata e manutenção contínua, visando à redução de desgaste e obsolescência e fornecendo garantia de uso, segurança e proteção ao operador e aos pacientes (em curto e médio prazo).

**3. Núcleo de Informação Responsável (NIR):** promover e instalar, de forma legítima e oficial, equipe para recepcionar e veicular informações aos colaboradores (internas e externas):

a) informações *oficiais*, emanadas de instâncias superiores, tais como regulamentos, normas disciplinares e de interesse coletivo, prescrições e projetos pontuais e setoriais etc.;

b) comunicações internas de toda ordem, incluindo as de interesse social;

c) fomentar, em médio prazo, a criação de um organismo de circulação interna para divulgação de notícias, recreação e lazer, de informações sociais da organização, manifestações pessoais (sob a forma de “Jornal/Revista institucional”) etc.

**4. Manter calendário permanente de cursos de atualização no trabalho no sentido de relacionamento interpessoal para (em curto, médio e longo prazo):**

a) lideranças/chefias: proporcionar e incentivar melhoras nos relacionamentos verticais/horizontais e diminuir conflitos de toda ordem (incluindo assédio, conflitos de controle, de poder e exacerbação de vaidades pessoais);

b) trabalhadores: enfatizar a conscientização de seus deveres e direitos, bem como fomentar a motivação e adequação ao trabalho, valores sociais engendrados pelas relações de trabalho, importância do sentido de equipe etc.;

c) incentivar a criação ou desenvolvimento de uma cultura organizacional positiva;

d) proporcionar intensificação no desenvolvimento de um clima organizacional harmonioso entre os trabalhadores (em curto prazo).

A realização de pesquisa veicula a necessidade e importância de se tomarem os espaços de trabalhos como objeto de estudo no campo dos estudos ambientais, considerando que, ao se falar em “questão ambiental”, se está referindo, a partir da teoria crítica, a todo espaço onde os seres se organizam para uma vivência harmônica, respeitosa e igualitária. Nesse contexto, os ambientes ocupacionais, espaços privilegiados de vida onde se trocam experiências e vivências, podem e devem ser analisados sob a ótica valorativa do ambiente, rompendo-se com o paradigma que separa o homem da sua espécie natural, o homem animal: ainda que racional, não se pode negar-lhe a origem.

## REFERÊNCIAS

- Albornoz S. O trabalho na balança dos valores. *Revista Cult*, 2010 mar;139:46-8. [citado em dez. 2007]. Disponível em: <http://revistacult.uol.com.br/home/2010/03/o-trabalho-na-balanca-dos-valores/>.
- Alexander F. *Medicina psicossomática: princípios e aplicações*. Porto Alegre: Artes Médicas; 1989.
- Antunes R. *Adeus ao trabalho*. 6a ed. São Paulo: Cortez; 1999.
- Antunes, R. *Os sentidos do trabalho – ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo; 2002.
- Antunes R. Os dilemas do trabalho no limiar do século 21. *Revista Cult*, 2010 mar;12(139):54-6. [citado em dez. 2007]. Disponível em: <http://revistacult.uol.com.br/home/2010/03/os-dilemas-do-trabalho-no-limiar-do-seculo-21/>.
- Arendt H. *A condição humana*. 8a ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária; 1997.
- Ballone GJ. Estresse. *Revista PsiquWeb Psiquiatria Geral*. [revisão 2002]. Disponível em: <http://www.psiqweb.med.br/cursos/stress1.html>.
- Barbeta PA. *Estatística aplicada às ciências sociais*. 6a ed. Florianópolis: UFSC; 2006.
- Barros MNS, Silva MVO, Ferreira MR, editores. O lado perverso do trabalho. *Revista Psicologia, Ciência e Profissão – Diálogos*. 2007 dez;4(5):12-5. [citado em dez. 2007]. Disponível em: <httpsite.cfp.org.br/wp-content/uploads/2011/01/RevistaDilogoN.5.pdf>.
- Brasil. Conselho Nacional da Saúde. *Aprova as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos*. Resolução n. 196/96, 10 outubro 1996. Brasília: CNS, 1996 Disponível em: <http://www.conselho.saude.gov.br>.
- Bueno M, Macedo KB. A Clínica psicodinâmica do trabalho: de Dejours às pesquisas brasileiras. *Revista Ecos*. 2012;2(2):306-18. Disponível em: <http://www.uff.br/periodicoshumanas/index.php/ecos/article/view/1010>.
- Carrasqueira FA, Barbarini N. *Psicodinâmica do trabalho: uma reflexão acerca do sofrimento mental nas organizações*. Jornada de Saúde Mental e Psicanálise da PUCPR. Curitiba, BR; 2010 nov;5(1). Disponível em: [www2.pucpr.br/reol/index.php/JM?dd1=4375&dd99=pdf](http://www2.pucpr.br/reol/index.php/JM?dd1=4375&dd99=pdf).
- Casetto SJ. Sobre a importância de adoecer - Uma visão em perspectiva da psicossomática psicanalítica no século XX. *Psychê. Revista de Psicanálise*, 2006

jun;X(17):121-42. Disponível em:

[http://www.detaileventos.com.br/psicossomatica/Jornal\\_Simp%C3%B3sio\\_S\\_Cazeto.pdf](http://www.detaileventos.com.br/psicossomatica/Jornal_Simp%C3%B3sio_S_Cazeto.pdf).

Chiavenato I. Teoria geral da administração: abordagens descritivas e explicativas. 2a ed. São Paulo: McGraw-Hill; 1979.

Chiavenato I. Administração: teoria, processo e prática. São Paulo: McGraw-Hill; 1987.

Chiavenato I. Gerenciando pessoas – o passo decisivo para a administração participativa. 3a ed. São Paulo: Makron Books; 1994.

Chiavenato I. Introdução à teoria geral da administração. 5a ed. São Paulo: Makron Books; 1997. 920 p.

Chiavenato I. Teoria geral da administração. 6a ed. [rev. e atual.]. Vol. 1. Rio de Janeiro: Campus; 2001. 385 p.

Cury A. Organização e métodos: uma visão holística. 6a ed. São Paulo: Atlas; 1993.

De Masi, D, organizador. A emoção e a regra: os grupos criativos na Europa de 1850 a 1950. Edel EF, tradutor. 7a ed. Rio de Janeiro: José Olympio; 1999.

Dejours JC. A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. Paraguay AI, Ferreira LL, tradutores. 5a ed. [ampl.]. São Paulo: Cortez/Oboré; 1992. 168 p.

Dejours JC. A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. Paraguay AI, Ferreira LL, tradutores. 5a ed. [ampl.]. São Paulo: Cortez; 2003. 168 p.

Dejours JC. Subjetividade, trabalho e ação. Karam H, Abrahão J, tradutores. Revista Produção, 2004 set/dez;14(3): 27-34. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prodv14n3v14n3a03.pdf>.

Dejours JC. O fator humano. Betiol MIS, Tonelli M, tradutores. 5a ed. Rio de Janeiro: FGV; 2005. 104 p.

Dejours JC. A banalização da injustiça social. 3a ed. São Paulo: FGV; 2006. 158 p.

Dejours JC. Entre o desespero e a esperança: como reencantar o trabalho? Revista Cult. 2010 mar;12(139):49-53. Disponível em: <http://revistacult.uol.com.br/home/2010/03/reencantar-o-trabalho/>.

Dejours JC. A carga psíquica do trabalho. Domingos I, tradutor. In: Dejours JC, Abdouchely E, Jayet C. Psicodinâmica do trabalho. 1a ed. Betiol MIS et al., coordenadores. São Paulo: Atlas; 2011a.p. 21-32.

Dejours JC. Trabalho e saúde mental: da pesquisa à ação. Ventura DVB, Tonelli MJ, tradutores. In: Dejours JC, Abdouchely E, Jayet C. Psicodinâmica do trabalho. 1a ed. Betiol MIS et al., coordenadores. São Paulo: Atlas; 2011b. p. 45-65.

Dejours JC, Abdoucheli E. Desejo ou motivação? A interrogação psicanalítica sobre o trabalho. Motta FCP, tradutor. In: Dejours JC, Abdouchely E, Jayet C. Psicodinâmica do trabalho. 1a ed. Betiol MIS et al., coordenadores. São Paulo: Atlas; 2011a. p. 33-43.

Dejours JC, Abdoucheli E. Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho, tradutores. In: Dejours JC, Abdouchely E, Jayet C. Psicodinâmica do trabalho. 1a Ed. Betiol MIS et al., coordenadores. São Paulo: Atlas; 2011b. p. 119-145.

Dejours JC, Jayet C. Psicopatologia do trabalho e organização real do trabalho em uma indústria de processo: metodologia aplicada a uma caso. In: Dejours JC, Abdouchely E, Jayet C. Psicodinâmica do trabalho. 1a ed. Betiol MIS et al., coordenadores. São Paulo: Atlas, 2011. p. 67-118.

Dejours JC, Abdouchely E, Jayet C. Psicodinâmica do trabalho. 1a ed. Betiol MIS et al., coordenadores. São Paulo: Atlas, 2011.

Ferreira ABH. Novo Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa. 3a ed. [rev. ampl.] Rio de Janeiro: Nova Fronteira; 1999. Organização; p. 1455.

Fleury MTL. Estórias, mitos, heróis - cultura organizacional e relações de trabalho. Revista de Administração de Empresas – ERA. Rio de Janeiro, BR. 1987 out/dez;27(4):7-18. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v27n4/v27n4a06.pdf>.

Fleury MTL, Fischer RM. Cultura e poder nas organizações. Rio de Janeiro: Atlas; 1991.

Freitas ME. Cultura organizacional – o doce controle no clube dos raros. In: Motta FCP, Caldas MP, organizadores. Cultura organizacional e cultura brasileira. 1a ed. São Paulo: Atlas; 2007.

Freud A. O ego e os mecanismos de defesa. Settineri FE, tradutor. Porto Alegre: Artmed; 2006. 124 p.

Freud S. Um caso de histeria - Três ensaios sobre a teoria da sexualidade e outros trabalhos (1905). Salomão J, tradutor. Rio de Janeiro: Imago; 1996a. (Edição *standard* brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud; vol. VII).

Freud S. A história do movimento psicanalítico, artigos sobre a metapsicologia e outros trabalhos (1914-1916). Salomão J, tradutor. Rio de Janeiro: Imago, 1996a. p. 144-62. (Edição *standard* brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud; vol. XIV).

Freud S. Além do princípio de prazer. Salomão J, tradutor. Rio de Janeiro: Imago; 1996c. (Edição *standard* brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud, vol. XVIII.)

Freud S. O futuro de uma ilusão, o mal-estar na civilização e outros trabalhos. Salomão J, tradutor. Rio de Janeiro: Imago; 1996e. (Edição *standard* brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud; vol. XXI).

Friedman G, Naville P. Tratado de sociologia do trabalho. Vol. 1. Cajado OM, tradutor. São Paulo: Cultrix; 1973.

Gil AC. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5a ed. São Paulo: Atlas; 2007. 206 p.

Groddeck G. O livro d'Isso. São Paulo: Perspectiva; 1988.

Heloani JR. Gestão e organização no capitalismo globalizado. São Paulo: Atlas; 2003.

Heloani JR. Organização do trabalho e administração – uma visão multidisciplinar. 5a ed. São Paulo: Cortez; 2006. 112 p.

Heloani JR, Capitão CG. Saúde mental e psicologia do trabalho. São Paulo, Perspec. 2003 abr/jun;17(2):102-08. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-88392003000200011>.

Jaspers K. Psicopatologia geral 2. Psicologia compreensiva, explicativa e fenomenologia. Reis SP, tradutor. 2a ed. São Paulo: Atheneu; 2000. 1.029 p.

Kóvacs I. Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho. Sociologia, problemas e práticas. 2006; (52): 41-65. Disponível em: <http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/pdf/spp/n52/n52a03.pdf>.

Lakatos EM, Marconi MA. Fundamentos de metodologia científica. 3a ed. [rev. ampl.]. São Paulo: Atlas; 1992. 270 p.

Laplanche J, Pontalis JB. Vocabulário de psicanálise. Tamen P, tradutor. 4a ed. São Paulo: Martins Fontes; 2004.

Likert R. Novos padrões de administração. São Paulo: Pioneira; 1971.

Limongi-França AC. O que é qualidade de vida no trabalho? Breve percurso conceitual, histórico e projeções para a próxima década. In: Ferreira Ac, Antloga C, Paschoal T, Ferreira R, organizadores. Qualidade de vida no trabalho: questões fundamentais e perspectivas de análise e intervenção. Brasília: Paralelo 15; 2013.

Maitland I. Como motivar pessoas. Oliveira PMS, Cappelli G, tradutor. São Paulo: Nobel; 2000.

Marty P. A psicossomática do adulto. Ramos PC, tradutor. Porto Alegre: Artes Médicas Sul; 1993. 87 p.

Marty P, M'Uzan M. O pensamento operatório. Revista Brasileira de Psicanálise. São Paulo, BR. 1994;XXVIII(1):165-74.

Marty P. *Mentalização e psicossomática*. Güntert AEVA, tradutor. São Paulo: Casa do Psicólogo; 1998. 55 p.

Marx K. *Manuscritos econômicos – filosóficos: textos filosóficos*. Vol. 22. Portugal: Edições 70; 1964.

Marx K. O processo de produção do capital. In: Marx K. *O capital: crítica da economia política*. Barbosa R, Kothe FR, tradutores. Vol. 1; tomo 2; cap. XIII-XXV. São Paulo: Nova Cultural; 1996. 394 p.

Mazzuco GD, Rocha VQ. A importância dos valores nas novas formas organizacionais. *Revista de Ciências da Administração – RCA*. 2001 mar;3(5):63-76. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/8068>.

McDougall J. *Teatros do corpo. O psicossoma em psicanálise*. São Paulo: Martins Fontes; 1991.

Mendes AMB. Aspectos psicodinâmicos da relação homem-trabalho: as contribuições de C. Dejours. *Psicol. Ciênc. Prof. Brasília*. 1995; 15 (1-3): 34-8. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-98931995000100009&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-98931995000100009&script=sci_arttext).

Mendes AMB, Morrone C. Vivências de prazer – sofrimento e saúde psíquica no trabalho: trajetória conceitual e empírica. In: Ferreira M, Mendes AMB; Borges LO, organizadores. *Trabalho em transição, saúde em risco*. Brasília: Universidade de Brasília; 2002.

Mendes AM, Aguiar VB. Por uma gestão mobilizadora de qualidade de vida no trabalho – a proposta da clínica da psicodinâmica no trabalho. In: Ferreira AC, Antloga C, Paschoal T, Ferreira RR, organizadores. *Qualidade de vida no trabalho: questões fundamentais e perspectivas de análise e intervenção*. Brasília: Paralelo 15; 2013.

Morgan G. *Imagens das organizações*. São Paulo: Atlas; 1996.

Ohno T. *O sistema Toyota de produção: além da produção em larga escala*. Schumacher C, tradutor. Porto Alegre: Artes Médicas; 1997.

Oliveira NT. Somatização e sofrimento no trabalho. *Revista Virtual Textos & Contextos*. 2003 dez;2. Disponível em: [revistaseletronicas.pucrs.br/face/ojs/index.php/fass/article/view/958](http://revistaseletronicas.pucrs.br/face/ojs/index.php/fass/article/view/958).

Pagès M et al. *O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos*. São Paulo: Atlas; 1989.

Renesto WF, Gomes WAF. Santa Casa de Misericórdia de Fernandópolis. In: Pessotta AJ et al. *Fernandópolis nossa história nossa gente*. São Paulo: Anglo, 2012. 761 p. v. 2, p. 379-389. (Financiamento: Prefeitura de Fernandópolis)

Robbins SP. Comportamento organizacional. 11a ed. Marcondes R, tradutor. São Paulo: Pearson Prentice Hall; 2005. 518 p.

Rodrigues AL, Rodrigues DM. Introdução à história da medicina psicossomática. Revista Brasileira de Pesquisa em Psicologia. 1991;3(2):79-85.

Santos Filhos OC. Histeria, hipocondria e fenômeno psicossomático. In: Mello Filho J, organizador. Psicossomática hoje. Porto Alegre: Artes Médicas; 1993. p. 108-112.

Schein EH. Cultura organizacional e liderança. Brandão AB, tradutor. São Paulo: Atlas; 2009. 414 p.

Seligmann-Silva E. Trabalho e desgaste mental – o direito de ser dono de si mesmo. São Paulo: Cortez; 2011a. 622 p.

Seligmann-Silva E. Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho: marcos de um percurso. In: Dejours JC, Abdouchely E, Jayet C. Psicodinâmica do trabalho. 1a ed. BetiolMIS et al., tradutores. São Paulo: Atlas; 2011b. p.13-19.

Silva R. Teoria da administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning; 2001. 523p.

Spector PE. Psicologia das organizações. São Paulo: Saraiva; 2002.

Vieira A. A qualidade de vida no trabalho e controle da qualidade total. Florianópolis: Insular; 1996.

Vieira WC. A psicossomática de Pierre Marty. In: Ferraz FC, Volich RM, organizadores. Psicossoma I. Psicanálise e psicossomática. 2a ed. São Paulo: Casa do Psicólogo; 2005. 238 p.

Wisner A. Por dentro do trabalho. São Paulo: FTD/Oboré; 1987.

**APÊNDICE A – FOLHA DE ROSTO E IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO**

**ANDRÉ MARCELO LIMA PEREIRA**

**AMBIENTE, RELAÇÕES DE TRABALHO E PSICOPATOLOGIAS: estudo da  
saúde do trabalhador**

Projeto de pesquisa apresentado ao Curso de Pós-Graduação *Stricto sensu* da Universidade Camilo Castelo Branco, *campus* Fernandópolis, área de concentração: Ciências Ambientais.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Leonice Domingos dos Santos Cintra Lima

**FERNANDÓPOLIS**

**Dezembro de 2012**

## **1 IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO**

**1.1 Título:** AMBIENTE, RELAÇÕES DE TRABALHO E PSICOPATOLOGIAS:  
estudo da saúde do trabalhador

**1.2 Autor:** André Marcelo Lima Pereira

**1.3 Finalidade:** Apresentação de projeto de pesquisa ao Programa de Pós-Graduação (mestrado) em Ciências Ambientais da Universidade Camilo Castelo Branco, câmpus Fernandópolis

**1.4 Instituição:**

Universidade Camilo Castelo Branco – câmpus de Fernandópolis (SP)

Curso de Pós-Graduação em Ciências Ambientais

Linha de pesquisa: Ciências Ambientais combinadas com Psicologia das Organizações

**1.5 Orientadora:** Prof<sup>a</sup> Dra. Leonice Domingos dos Santos Cintra Lima

## APÊNDICE B – AUTORIZAÇÃO DA PESQUISA

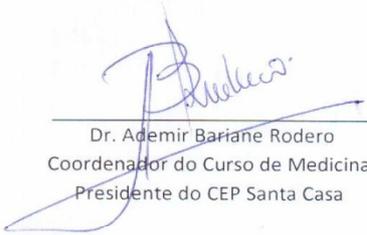
CENTRO DE ENSINO E PESQUISA DA SANTA CASA DE MISERICÓRDIA DE FERNANDÓPOLIS

Fernandópolis, 29 de abril de 2013

Prezado Sr.

Conforme reunião ordinária realizada no dia 18 de abril de 2013, nas dependências da sala da d. Vera, na Santa Casa de Misericórdia de Fernandópolis, às 17:30 foi deliberado sobre os projetos de pesquisa apresentados ao CEP para apreciação, que foi **aprovado** para desenvolvimento o projeto “Ambiente, Relações de Trabalho e Psicopatologias” tendo como autor o Sr. André Marcelo Lima Pereira, aluno do Programa de Pós-graduação Strictu Sensu em Ciências Ambientais – nível mestrado na Universidade Camilo Castelo Branco, campus Fernandópolis. Sugere-se a inclusão do instrumento de coleta de dados e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE no projeto, além de uma revisão na redação dos objetivos específicos para torná-los mais claros.

Atenciosamente



Dr. Ademir Bariane Rodero  
Coordenador do Curso de Medicina e  
Presidente do CEP Santa Casa

Ilmo Sr. André Marcelo Lima Pereira

**APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Eu \_\_\_\_\_, portador do RG \_\_\_\_\_, domiciliado na Rua \_\_\_\_\_, nº \_\_\_\_\_, e-mail \_\_\_\_\_, declaro, por meio deste termo, que concordei em ser entrevistado(a) e/ou participar da pesquisa de campo referente ao projeto de pesquisa intitulado(a) “AMBIENTE, RELAÇÕES DE TRABALHO E PSICOPATOLOGIAS: estudo da saúde do trabalhador”, desenvolvida por ANDRÉ MARCELO LIMA PEREIRA. Fui informado(a), ainda, de que a pesquisa é orientada pela Prof<sup>a</sup> Dra. Leonice Domingos dos Santos Cintra Lima, Assistente Social, CRESS: 18.434, a quem poderei contatar / consultar a qualquer momento que julgar necessário através do endereço, Passeio Campos nº 101, Zona Sul, Ilha Solteira – SP, CEP: 15.385-000, telefone (17) 3465-4200 ou e-mail: <lecaclima@yahoo.com.br>, e aprovada pelo CEP Comitê de Ética em Pesquisa da Unicastelo, situada na Rua Carolina Fonseca, nº 584, Bairro Itaquera, CEP: 08.230-030, UF: SP, Município de São Paulo, Telefone (11) 2070-0092, E-mail: comite.etica@unicastelo.br sob o número do CAAE (Certificado de Apresentação para Apreciação Ética) 22151713.9.0000.5494

Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado(a) dos objetivos estritamente acadêmicos do estudo, que, em linhas gerais, são estudar e analisar as psicopatologias oriundas do ambiente relacional de trabalho. Seu propósito é investigar os impactos do ambiente de trabalho em suas interações relacionais e psicodinâmica da vida dos sujeitos, com a expectativa de sugerir estratégias que minimizem o surgimento de psicopatologias laborais.

Fui também esclarecido(a) de que o uso das informações por mim fornecidas estão submetidos às normas éticas destinadas à pesquisa envolvendo seres humanos, da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP) do Conselho Nacional de Saúde, do Ministério da Saúde e do Comitê de Ética e Pesquisa da Universidade Camilo Castelo Branco (Unicastelo), Câmpus Fernandópolis-SP, e de

que a presente pesquisa não oferece qualquer risco a seus participantes, tendo em vista o seu teor não invasivo.

Minha colaboração se fará de forma anônima, por meio de entrevista semiestruturada a ser gravada, questionário, observação, análise de prontuário funcional, autorizada pela empresa e por mim a partir da assinatura deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. O acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pelo pesquisador e/ou sua orientadora.

Fui ainda informado(a) de que posso me retirar desse(a) estudo / pesquisa a qualquer momento, sem prejuízo para meu acompanhamento ou sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos.

Também fui orientado (a) de que todas as folhas serão rubricadas por mim e pelo pesquisador responsável.

Atesto recebimento de uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre Esclarecido, conforme recomendações da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP).

Fernandópolis (SP), \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_

Assinatura do(a) participante: \_\_\_\_\_

---

#### **CONTATOS:**

Programa de Pós Graduação Strictu Sensu – Mestrado em Ciências Ambientais/  
UNICASTELO – Fernandópolis – Estrada Projetada F-01 s/n – Bairro Rural –  
Fernandópolis/SP – CEP 15.600-000 - tel: (17) 3465-4200 – e-mail:  
cienciasambientais@unicastelo.br

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Leonice Domingos dos Santos Cintra Lima – (18) 98157-6480

Aluno-pesquisador: André Marcelo Lima Pereira – (17) 99715-9136



- ajudar colegas e cooperar quando é chamado.
- oferecer-se para ajudar quando está disponível.
- procura não se envolver com tarefas de outros trabalhadores.
- de vez em quando, deixar suas tarefas para ajudar os outros.

9. Como você classifica sua relação com seus colegas?

- cordial e amistosa       agressiva
- liberal                       ressentida
- Outra: \_\_\_\_\_

10. Como você classifica sua relação com seu(s) superior(es)?

- submissa / obediente       amistosa
- receptiva /cordial       cooperativa
- indiferente                   apenas hierárquica
- Outra: \_\_\_\_\_

11. Você vê a organização com:

- tudo funcionando direitinho.
- equipamentos depreciados.
- colaboradores comprometidos.
- falhas e aparente desorganização.
- Outra: \_\_\_\_\_

12. Seu superior (chefe) costuma:

- apresentar bom humor.                       apresentar/manter mau humor.
- esforçar-se para ser receptivo.               mostrar disposição para liderança.
- ouvir os funcionários.                       ser autoritário.
- ser pouco amistoso (de pouca conversa e compreensão).

13. Você costuma:

- “quebrar galhos” quando é solicitado.
- ver, com frequência, pessoas “quebrando galho” no trabalho.
- não é dado a esse tipo de “colaboração”.
- entende que cada um tem sua tarefa a executar.

14. Você:

- se acha treinado (e com habilidades) para as tarefas que executa.
- tem outras habilidades que poderiam contribuir com a empresa.
- não está satisfeito com o que faz.
- nunca foi treinado para o que executa.

15. Os colegas lhe parecem:

- amistosos com você.
- colaborar quando você precisa deles.
- indiferentes às suas necessidades no trabalho.
- manifestar pouca colaboração.
- manter pouco diálogo com você.

16. As informações (decisões, regras ou regulamentos, troca de colegas de trabalho etc.) são:

- regularmente comunicadas aos funcionários.

- há pouca comunicação na empresa.
- são afixadas em murais para os funcionários lerem.
- a empresa revela preocupação em passá-las aos colaboradores.

## 17. Seu chefe:

- controla as tarefas que você realiza.
- dá pouca atenção ao que você faz.
- faz você executar as tarefas como em um ritual.
- acha que a tarefa deve ser executada e não discutida.
- Outra opção: \_\_\_\_\_

## 18. Seu chefe:

- às vezes “pega no seu pé” por qualquer motivo.
- costuma fazer críticas a tudo que é realizado.
- não dá importância para o que acontece no ambiente de trabalho.
- é preocupado com tudo que ocorre no ambiente de trabalho.
- Outra situação: \_\_\_\_\_

## 19. Você costuma:

- apressar-se ao executar suas tarefas.
- seguir um método rigoroso na execução das tarefas.
- buscar opções possíveis para a execução das mesmas tarefas.
- sempre atrasar-se na execução das tarefas.
- apenas cumprir as tarefas no tempo determinado.

## 20. No trabalho, você frequentemente se sente:

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> aborrecido            | <input type="checkbox"/> triste                                 |
| <input type="checkbox"/> irritado              | <input type="checkbox"/> desinteressado                         |
| <input type="checkbox"/> chateado              | <input type="checkbox"/> incomodado                             |
| <input type="checkbox"/> não valorizado        | <input type="checkbox"/> tenso/ansioso por concluir as tarefas. |
| <input type="checkbox"/> satisfeito / contente | <input type="checkbox"/> otimista                               |

## 21. Sente-se reconhecido(a) dentro da empresa pelo que você faz?

Comente: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

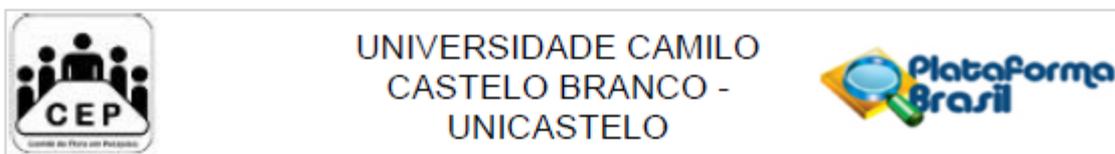
## 22. Você:

- às vezes discute os desconfortos do trabalho com sua família.
- procura esconder da família os problemas do trabalho.
- procura não envolver a família nas questões do trabalho.
- frequentemente discute com a família.
- é indiferente e acha que a família pouco pode colaborar.

## 23. Sua família

- procura participar de conversas a respeito de seu trabalho.
- é indiferente aos seus problemas no trabalho.
- se irrita quando fala dos problemas de trabalho.
- procura ajudar a encontrar soluções.
- determina soluções para os seus problemas de trabalho.

## ANEXO A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** AMBIENTE, RELAÇÕES DE TRABALHO E PSICOPATOLOGIAS: estudo da saúde do trabalhador

**Pesquisador:** Leonice Domingos dos Santos Cintra Lima

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 22151713.9.0000.5494

**Instituição Proponente:** Universidade Camilo Castelo Branco

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 501.994

**Data da Relatoria:** 10/12/2013

#### Apresentação do Projeto:

A proposta da pesquisa está focada na saúde do trabalhador e busca investigar o ambiente e as relações de trabalho e as psicopatologias, no sentido do ambiente de trabalho estar gerando um aumento dos níveis de estresse, ansiedade patológica, depressão, síndromes ou fobias e insatisfações que comprometem significativamente a realização pessoal dos indivíduos e de sua capacidade produtiva. Partindo de evidências empíricas e por pesquisas de mesma natureza, supõe que tais manifestações podem estar ligadas às exigências da produção ou à execução de tarefas laborais e os indivíduos atingidos por essas psicopatologias não respondem ou respondem deficientemente às demandas do próprio trabalho. Com base em pesquisas já realizadas considera que o estudo das psicopatologias do trabalho se aproxima do campo da psicologia, especialmente do referencial psicanalítico e psiquiátrico e, por esta razão, esta pesquisa prevê o emprego de métodos qualitativos, de abrangência individual ou coletiva.

Conforme o texto, a pesquisa buscará discutir e analisar as mudanças produzidas na adaptação do indivíduo à nova realidade, como geradoras de sofrimentos ou doenças psicossomáticas, e também a possibilidade de incrementar a lucratividade sem fazer uso de um tratamento desumano dos trabalhadores.

**Endereço:** RUA CAROLINA FONSECA, 584

**Bairro:** ITAQUERA

**UF:** SP

**Município:** SAO PAULO

**CEP:** 08.230-030

**Telefone:** (11)2070-0092

**E-mail:** comite.etica@unicastelo.br



UNIVERSIDADE CAMILO  
CASTELO BRANCO -  
UNICASTELO



Continuação do Parecer: 501.994

#### Objetivo da Pesquisa:

Como Objetivo Primário pretende investigar os impactos do ambiente de trabalho em suas interações relacionais e psicodinâmica da vida dos sujeitos com a expectativa de propor estratégias de gestão que minimizem o surgimento de psicopatologias laborais.

Nos Objetivos Secundários pretende conhecer as condições de trabalho numa organização de médio porte e o nível de motivação/satisfação/estresse de trabalhadores desse universo; avaliar os índices de distúrbios psicossomáticos no universo estudado; fazer um levantamento dos índices das psicopatologias como evidências empíricas provenientes do ambiente relacional de trabalho e propor estratégias de adaptação ao ambiente relacional do trabalho no universo estudado, atenuando e, se possível, eliminando seus impactos negativos sobre os trabalhadores.

#### Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Sobre os riscos o projeto considera um risco mínimo, advindo do contato com o conteúdo do questionário da pesquisa, mas afirma que os participantes poderão cancelar a sua participação caso se sintam constrangidos ao responder.

Não há benefício direto ao participante, salvo a citada satisfação pessoal de colaborar com a produção do conhecimento no campo do trabalho.

#### Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A pesquisa de mestrado compreende um universo de 25 trabalhadores da Santa Casa de Misericórdia de Fernandópolis com estratégia de levantamento de dados a partir de questionário, entrevista e observação direta.

Define-se como uma pesquisa de natureza quanti-qualitativa, com enquadramento teórico fundamentado principalmente nos estudos desenvolvidos por Dejours (1999; 2003) e Dejours, Abdouchely e Jayet (2001), onde esses autores afirmam que no ambiente das relações do mundo contemporâneo o trabalho pode apresentar-se como uma entrada para o sofrimento e doenças mentais, produtoras de angústias e de mecanismos defensivos.

A metodologia descreve detalhadamente todas as etapas e instrumentos para levantamento dos dados, apresentando e justificando-as com base nos referenciais teóricos e de forma mais sucinta, mas sem perder de vista a literatura relacionada, os procedimentos para análise dos dados.

Traz um questionário e um roteiro para entrevista que contemplam um amplo espectro de situações e aspectos que permitiriam obter informações detalhadas e significantes para a análise

Endereço: RUA CAROLINA FONSECA, 584

Bairro: ITAQUERA

UF: SP

Telefone: (11)2070-0092

Município: SAO PAULO

CEP: 08.230-030

E-mail: comite.etica@unicastelo.br



UNIVERSIDADE CAMILO  
CASTELO BRANCO -  
UNICASTELO



Continuação do Parecer: 501.994

pretendida.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

O Cronograma de Execução e o Orçamento Financeiro estão satisfatoriamente preenchidos e traz a referência de que o cronograma somente terá efetivação após aprovação do projeto pelo sistema CEP/CONEP.

Traz autorização da instituição onde a pesquisa será realizada.

O TCLE traz os elementos essenciais para que o participante possa compreender do que trata a pesquisa, necessitando apenas de algumas correções e alguns complementos:

1- Colocar o endereço completo do CEP. Quem aprova o projeto é o CEP (ou sistema CEP-CONEP) e não a CONEP como está no início do TCLE;

2- Falta espaço para o participante colocar sua identificação completa (nome, RG, endereço, e-mail).

Não é necessário ter uma testemunha assinando o TCLE, o assistente de pesquisa (aluno de mestrado) poderia assinar também. No caso, o projeto foi colocado na Plataforma Brasil como estando a orientadora como a pesquisadora responsável e o aluno como assistente de pesquisa.

**Recomendações:**

Correção do TCLE e consideração das sugestões indicadas.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

O projeto está bem justificado e bem elaborado no aspecto das informações a serem levantadas e analisadas e tem importância para essa área de estudo. O nosso parecer é favorável a sua aprovação, com as recomendações sobre os detalhes a serem corrigidos, que foram anteriormente apontados.

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

**Considerações Finais a critério do CEP:**

O colegiado do CEP aprovou o parecer condicionalmente a apresentação de notificação com as correções do TCLE no prazo de 30 dias.

Endereço: RUA CAROLINA FONSECA, 584

Bairro: ITAQUERA

UF: SP

Telefone: (11)2070-0092

Município: SAO PAULO

CEP: 08.230-030

E-mail: [comite.etica@unicastelo.br](mailto:comite.etica@unicastelo.br)



UNIVERSIDADE CAMILO  
CASTELO BRANCO -  
UNICASTELO



Continuação do Parecer: 501.994

SAO PAULO, 19 de Dezembro de 2013

---

Assinador por:  
Geraldina Porto Witter  
(Coordenador)

Endereço: RUA CAROLINA FONSECA, 584  
Bairro: ITAQUERA  
UF: SP Município: SAO PAULO  
Telefone: (11)2070-0092

CEP: 08.230-030

E-mail: [comite.etica@unicastelo.br](mailto:comite.etica@unicastelo.br)