

**GESTÃO DE PESSOAS: DESAFIOS DO SÉCULO XXI**  
COLETÂNEA DE ARTIGOS  
7º CONGRESSO INTERNACIONAL SOBRE  
SAÚDE MENTAL NO TRABALHO



ALESSANDRA RAMOS DEMITO FLEURY  
CARLA MARIA SANTOS CARNEIRO  
JANILDA GUIMARÃES DE LIMA  
KÁTIA BARBOSA MACÊDO  
MARILDA MARTINS MOURA  
TIAGO RANIERI DE OLIVEIRA  
VANNESKA GUSMÃO  
**Organizadores**

**GESTÃO DE PESSOAS:**  
**DESAFIOS DO SÉCULO XXI**  
COLETÂNEA DE ARTIGOS

**7º CONGRESSO  
INTERNACIONAL SOBRE SAÚDE  
MENTAL NO TRABALHO**

Goiânia - Go  
**Kelps, 2018**

Copyright © 2018 by Alessandra Ramos Demito Fleury, Carla Maria Santos Carneiro, Janilda Guimarães de Lima, Kátia Barbosa Macêdo, Marilda Martins Moura, Tiago Ranieri de Oliveira, Vanneska Gusmão (orgs.)

**Editora Kelps**

Rua 19 nº 100 — St. Marechal Rondon- CEP 74.560-460 — Goiânia — GO  
Fone: (62) 3211-1616 - Fax: (62) 3211-1075  
E-mail: kelps@kelps.com.br / homepage: www.kelps.com.br

**Diagramação:** Marcos Dignes  
dignesdiagramacao.com.br

CIP - Brasil - Catalogação na Fonte

**BIBLIOTECA PÚBLICA ESTADUAL PIO VARGAS**

|     |  |
|-----|--|
| CAR | Carneiro, Carla Maria Santos.<br>Gestão de pessoas: desafios do século XXI - Coletânea de artigos - 7º Congresso Internacional Sobre Saúde Mental no Trabalho. - Alessandra Ramos Demito Fleury, Carla Maria Santos Carneiro, Janilda Guimarães de Lima, Kátia Barbosa Macêdo, Marilda Martins Moura, Tiago Ranieri de Oliveira, Vanneska Gusmão (orgs). - Goiânia: / Kelps, 2018<br><br>250 p. il.<br><br>ISBN:978-85-400-2373-4<br><br>1. Artigos. 2. Coletânea. 3. Congresso. I. Título.<br><br>CDU:(045) |
|-----|--|

**DIREITOS RESERVADOS**

É proibida a reprodução total ou parcial da obra, de qualquer forma ou por qualquer meio, sem a autorização prévia e por escrito dos autores. A violação dos Direitos Autorais (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Impresso no Brasil  
*Printed in Brazil*  
2018

# APRESENTAÇÃO

**Carla Maria Santos Carneiro<sup>1</sup>**

Velar por um meio ambiente do trabalho hígido, seguro e ecologicamente equilibrado, através da prevenção e do combate aos fatores determinantes de agravos à saúde da população trabalhadora, de modo a proporcionar dignidade e boa qualidade de vida aos trabalhadores, é um dos objetivos do Fórum de Saúde e Segurança do Trabalho do Estado de Goiás (FSST), colegiado de discussão, deliberação e encaminhamento de providências e medidas necessárias à defesa do meio ambiente do trabalho, por meio do esforço conjunto de órgãos e entidades públicas e privadas, comprometidas com a saúde e a segurança do trabalhador no Estado de Goiás (GOIÁS, Regimento Interno, Art. 1º, 2º, Inciso I, 2002).

Sobre esse aspecto, Mazzuoli (2010<sup>2</sup> *apud* CARNEIRO; SILVA; RAMOS, 2017) mencionou que a Declaração Universal dos Direitos Humanos serviu de paradigma e referencial ético para toda a comunidade internacional, no que tange à proteção internacional do meio ambiente como um direito humano fundamental a todos, estabelecendo desde o seu Artigo 1º que “Todos os seres humanos nascem livres e

1 CARNEIRO, Carla Maria Santos. Advogada Trabalhista. Bacharel em Direito pela Universidade Federal de Goiás, 1987. Especialista em Direito do Trabalho e Processual do Trabalho pela Faculdade Anhanguera de Ciências Humanas, 2001. Especialista em Ensino Religioso pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás, 2007. Extensão Universitária em Teologia Pastoral pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás, 2012. Mestre em Direito, Relações Internacionais e Desenvolvimento pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás, 2014. Doutoranda em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás, 2016. Representante do Instituto Goiano de Direito do Trabalho junto ao Fórum de Saúde e Segurança do Trabalho do Estado de Goiás (FSST), 2009. Presidente da Comissão de Legislação e Justiça do Fórum de Saúde e Segurança do Trabalho do Estado de Goiás, 2017.

2 MAZZUOLI, V. O. *Curso de Direito Internacional Público*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2010.

iguais em dignidade e em direitos. Dotados de razão e de consciência, devem agir uns para com os outros em espírito de fraternidade” (DECLARAÇÃO UNIVERSAL, 2005).

Já Dallari *et al.* (2004<sup>3</sup> *apud* CARNEIRO; SILVA; RAMOS, 2017) afirmaram que foi justamente o primeiro artigo da Declaração Universal dos Direitos Humanos que delineou a sociedade que se queria implantar, fundada sobretudo na afirmação do valor essencial da pessoa humana.

“Ao falar de *direitos humanos*,” explicaram Dallari *et al.* “[...] refiro-me aos direitos fundamentais da pessoa humana. Eles são ditos *fundamentais* porque é necessário reconhecê-los, protegê-los e promovê-los quando se pretende preservar a dignidade humana e oferecer possibilidades de desenvolvimento. Eles equivalem às necessidades humanas fundamentais” (DALLARI *et al.*, 2004, p. 25 *apud* CARNEIRO; SILVA; RAMOS, 2017).

E refletem:

Como surgiu essa idéia de que a pessoa humana tem direitos *essenciais*, isto é, que nascem com ela? Uma das primeiras referências históricas pode ser encontrada em uma obra de teatro grego clássico: trata-se de *Antígona*, de Sófocles. O irmão da personagem que dá nome àquela tragédia tinha participado de uma conspiração, sendo, por isso, preso e condenado à morte. O rei que o condenara estabeleceu também que o corpo do rapaz não poderia ser enterrado. Para que aquela condenação servisse de exemplo a todos, o corpo teria de ficar exposto para sempre, em contínua putrefação. Antígona, porém, contrariou aquela determinação e deu sepultura ao cadáver. Chamada, então, à presença do rei e desafiada publicamente a indicar o *direito* com base no qual agira daquela maneira, desobedecendo ao edito real, Antígona afirmou ter tomado a decisão com base num direito muito mais antigo do que o rei

3 DALLARI, D. A. *et al.* Um breve histórico dos direitos humanos. In: CARVALHO, J. S. (Org.). *Educação, Cidadania e Direitos Humanos*. Petrópolis: Vozes, 2004, p. 19-42.

e a própria sociedade, um direito cujo nascimento se perde na origem dos tempos – o direito à dignidade (DALLARI *et al.*, 2004, p. 25-6 *apud* CARNEIRO; SILVA; RAMOS, 2017).

Para Dallari *et al.*:

Essa é a base da organização que será considerada justa, isto é, aquela que reconhece a prática da afirmação dos direitos inerentes à condição humana. Deve-se destacar particularmente a afirmação – até então inédita – da dignidade humana como valor fundamental. A dignidade é postulada como essencial aos seres humanos. Eles não podem, pois, ser submetidos a situações em que essa dignidade não seja reconhecida e respeitada (DALLARI *et al.*, 2004, p. 37-8 *apud* CARNEIRO; SILVA; RAMOS, 2017).

Os autores concluem dizendo que em sequência ao momento histórico advindo da Declaração Universal dos Direitos Humanos, a própria Organização das Nações Unidas (ONU), em 1966, promulgou dois tratados denominados: “Pacto de Direitos Humanos” e “Pacto dos Direitos Econômicos, Sociais e Culturais”, sendo que esse último contempla um dos direitos fundamentais, o *direito ao trabalho em condições dignas e justas*, pacto esse que entrou em vigor na ordem internacional no dia 03 de janeiro de 1976 e foi ratificado pelo Brasil apenas no ano de 1992.

No plano do Direito interno brasileiro, *a dignidade da pessoa humana e os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa* são fundamentos maiores da Carta Magna e foram nela previstos em seu art. 1º, incisos III e IV, assim definidos: “*A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos*”:

III – a dignidade da pessoa humana;

IV – os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa (BRASIL, 1988, p.13).

Já o dever da *construção de uma sociedade solidária* e da *promoção do bem comum* encontra-se insculpido no art. 3º, incisos I e IV da Constituição Federal que tratam dos *objetivos fundamentais* da República Federativa do Brasil, estando dessa forma delineados: “Constituem *objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil*”:

- I – *construir uma sociedade livre, justa e solidária*;
- IV – *promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação* (BRASIL, 1988, p. 13).

*Bem comum* esse, também tutelado pelo Art. 32 da Convenção Americana dos Direitos Humanos (Pacto de San José da Costa Rica), firmada no dia 22 de novembro de 1969 e ratificada pelo Brasil apenas em 25 de setembro de 1992, que assim dispõe:

1. Toda pessoa tem deveres para com a família, a comunidade e a humanidade.
2. Os direitos de cada pessoa são limitados pelos direitos dos demais, pela segurança de todos e pelas justas exigências do *bem comum*, em uma sociedade democrática (CONVENÇÃO..., 1969, p. 89).

E finalmente, é ainda a Constituição Federal que assegura à República Federativa do Brasil a *prevalência dos Direitos Humanos*, quando proclama em seu art. 4º, inciso II:

A República Federativa do Brasil rege-se nas suas relações internacionais pelos seguintes princípios:

- II – *prevalência dos direitos humanos* (BRASIL, 1988, p. 13).

É certo, portanto, afirmar que a *dignidade* é um *direito humano fundamental* garantido a todos, os quais têm o dever de agir uns para com os outros em espírito de *fraternidade*, visando à construção de uma



sociedade *solidária*, uma vez que o *bem comum* é objetivo fundamental da República Federativa do Brasil e da Convenção Americana dos Direitos Humanos que, por sua vez, asseguram a prevalência dos *direitos humanos*.

Sendo essa, portanto, a base primordial para a garantia da sustentabilidade das relações de trabalho, assim compreendida como uma relação de trabalho desenvolvida em um meio ambiente de trabalho ecologicamente equilibrado, segundo os preceitos constantes nos Artigos 200, inciso VIII e 225 da Constituição Federal, garantida não só para as gerações presentes, como também para as gerações futuras, senão veja-se:

Art. 200. Ao sistema único de saúde compete, além de outras atribuições, nos termos da lei:

VIII - colaborar na proteção do meio ambiente, nele compreendido o do trabalho (BRASIL, 1988).

Art. 225. Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações (BRASIL, 1988).

De acordo com Araújo (2015<sup>4</sup> *apud* CARNEIRO; SILVA; RAMOS, 2017), “A ideia de sustentabilidade ambiental é bem mais ampla e anterior ao conceito de desenvolvimento sustentável”.

Segundo o autor, a história da sustentabilidade está intrínseca à própria “essência da humanidade” e o seu conceito perpassa pela “capacidade de manter-se constante e estável por um longo período de tempo”, ou ainda “como a capacidade do ser humano de interagir com o mundo, preservando o meio ambiente para não comprometer os recur-

4 ARAÚJO, Juliano de Barros. A nova gestão dos resíduos sólidos urbanos no Brasil: da reparação à prevenção. In: ARAÚJO, Luciane Martins de.; PAULA, Gil César Costa de; SILVA, José Antônio Tietzmann (Coord.). *Sustentabilidade: desafios e perspectivas*. Goiânia: América, 2015.

“... recursos naturais das gerações futuras” (ARAÚJO, 2015, p. 326 *apud* CARNEIRO; SILVA; RAMOS, 2017).

O autor afirma ainda que para Machado (2013<sup>5</sup> *apud* CARNEIRO; SILVA; RAMOS, 2017), são três os elementos a serem considerados na noção de sustentabilidade, a saber: tempo, duração dos efeitos e consideração do estado do meio ambiente em relação ao presente e futuro.

E que “A sustentabilidade deve ser construída e consolidada com o aporte científico de diversos campos do saber e deve integrar a base formativa de todas as teorias políticas, sociais, econômicas e jurídicas na atualidade” (ARAÚJO, 2015, p. 326 *apud* CARNEIRO; SILVA; RAMOS, 2017).

E ainda que,

O desenvolvimento, por seu turno, foi definido pela Declaração sobre o Direito ao Desenvolvimento (NAÇÕES UNIDAS, 1986), como um direito humano inalienável a um processo global, econômico, social, cultural e político, que visa a melhorar continuamente o bem-estar do conjunto da população e de todos os indivíduos, embasado em suas participações ativa, livre e significativa no desenvolvimento e na partilha equitativa das vantagens que daí decorrem (ARAÚJO, 2015, p. 326 *apud* CARNEIRO, SILVA; RAMOS, 2017).

Destarte, o conceito de conjugação entre desenvolvimento e sustentabilidade, perfazendo assim “um meio de conciliar o desenvolvimento econômico, industrial e tecnológico com a proteção do meio ambiente de todas as formas de vida, a fim de preservá-las para as presentes e futuras gerações” (ARAÚJO, 2015, p. 326 *apud* CARNEIRO; SILVA; RAMOS, 2017).

Assim é que se os conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento passam pela definição de qualidade ou propriedade do que é sustentável, bem como do que é necessário para a conservação da vida. Isso

---

5 MACHADO, Paulo Affonso Leme. *Direito ambiental brasileiro*. São Paulo: Malheiros, 2013.

quer dizer que relações sustentáveis de trabalho são precisamente relações que confirmam a vida e garantem a sua higidez.

Razão pela qual se torna necessário não só a adoção de medidas que visem alcançar a sustentabilidade almejada, mas também e, principalmente, que paralise o processo de degradação, já que de acordo com o item 4 da Instrução Normativa nº 98 do Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS), no qual encontra-se o Anexo, Seção I, que trata da Atualização Clínica das Lesões por Esforços Repetitivos (LER) e Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT), a expressão “fator de risco” implica em fatores do trabalho que estejam relacionados com as LER e DORT (BRASIL, 2003).

O referido item esclarece também que “Os fatores de risco não são independentes. Na prática, há a interação destes fatores nos locais de trabalho” (BRASIL, 2003). Acrescenta ainda que os grupos de fatores de risco das LER podem estar relacionados com alguns elementos, como a carga osteomuscular (d) e que dentre os fatores que podem influenciá-las encontram-se os fatores organizacionais e psicossociais ligados ao trabalho (h) (BRASIL, 2003).

É nesse momento que a saúde mental no trabalho entra em foco e a Instrução Normativa nº 98 do Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS) esclarece que os fatores psicossociais são conceituados como sendo “as percepções subjetivas que o trabalhador tem dos fatores de organização do trabalho”, definindo ainda que “a percepção psicológica que o indivíduo tem das exigências do trabalho é o resultado das características físicas da carga, da personalidade do indivíduo, das experiências anteriores e da situação social do trabalho” e citando como exemplo de fatores psicossociais de risco, as considerações do trabalhador relativas à carreira, à carga e ritmo de trabalho e ao ambiente social e técnico do trabalho (BRASIL, 2003).

Isso quer dizer que, em primeiro lugar, deve-se levar em consideração para efeito de se estabelecer um nexos causal de saúde ocupacional, as condições de trabalho e a própria organização do trabalho, com suas práticas e decisões, pois, se são nefastas, indignas, desrespeitosas,

desumanas, degradantes ou abusivas, poderão ser a causa primeira de todo e qualquer adoecimento. E num segundo momento, as percepções subjetivas do trabalhador em face desse trabalho, considerando-se para tanto a própria história de vida do trabalhador com seus valores e princípios, bem como suas percepções com relação à carreira, carga e ritmo de trabalho, além do ambiente social e técnico do trabalho.

Instalado no dia 15 de maio de 2002, com publicação do seu Regimento Interno no Diário Oficial do Estado de Goiás no dia 13 de setembro de 2002, sob a coordenação do Ministério Público do Trabalho da 18ª Região, o Fórum iniciou-se sob a coordenação do Doutor Elvécio Moura dos Santos, na época Coordenador-Chefe e atualmente Desembargador do Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região, contava então com 48 membros e tem atualmente 58 membros, os quais se encontram sob a coordenação do atual Procurador-Chefe do Ministério Público do Trabalho da 18ª Região, Doutor Tiago Ranieri Oliveira (GOIÁS, História, 2018).

O Fórum objetiva discutir, deliberar e propor formas de atuação conjunta dos órgãos e entidades públicas e privadas, bem como das organizações governamentais e não governamentais, dentro de suas respectivas atribuições, com vista à promoção da saúde e à segurança individual e coletiva dos trabalhadores e ao saneamento do meio ambiente de trabalho. Além de organizar um sistema de informações sobre as doenças e acidentes de trabalho, com o objetivo de estabelecer um diagnóstico da situação e subsidiar suas ações, também recebe denúncias de agressão ao meio ambiente de trabalho e de descumprimento das normas de saúde e segurança no trabalho, conforme o Art. 2º, Incisos II, III, IV (GOIÁS, Regimento Interno, 2002).

E foi nessa perspectiva que no ano de 2004 o Fórum de Saúde e Segurança do Trabalho do Estado de Goiás, sob a coordenação do Doutor Luiz Eduardo Guimarães Bojart, Procurador-Chefe do Ministério Público do Trabalho da 18ª Região, realizou o 1º Congresso Internacional sobre Saúde Mental no Trabalho em parceria com o Instituto Goiano de Direito do Trabalho (GOIÁS, História, 2018).

Realizado bienalmente, o Congresso Internacional de Saúde Mental no Trabalho chegou à sua sétima edição no ano de 2016 e teve como tema “Gestão de Pessoas: Desafios do Século XXI”, sob a coordenação da Doutora Janilda Guimarães de Lima, Procuradora–Chefe do Ministério Público do Trabalho da 18ª Região.

O congresso foi constituído por uma comissão científica composta por juristas e profissionais de saúde mental, a saber, Dra. Janilda Guimarães de Lima (Procuradora-Chefe do Ministério Público do Trabalho), Dra. Kátia Barbosa Macêdo (Doutora em Psicologia), Dra. Alessandra Demito Fleury (Doutora em Psicologia) e por essa autora (Advogada Trabalhista e Doutoranda em Psicologia).

Estudiosas da Clínica Psicodinâmica do Trabalho buscaram em Christophe Dejours, autor da disciplina, as respostas científicas necessárias para a construção do evento, uma vez que Dejours (2016 *apud* CARNEIRO; SILVA; RAMOS, 2017, p. 28) declarou que a referida disciplina tem respostas a dar a essa proposta de sustentabilidade: “Sim, eu penso que a Psicodinâmica do Trabalho é, na verdade, a tese da centralidade do trabalho. Sim, a Psicodinâmica do Trabalho tem coisas a dizer sobre o desenvolvimento dessa relação”.

Fundamentada, inicialmente, a partir de uma Clínica do Trabalho em face das pesquisas realizadas pela Psicopatologia do Trabalho, a disciplina Psicodinâmica do Trabalho, construiu uma teoria que permitiu compreender os meandros do trabalhar a partir do conhecimento da organização do trabalho e das mobilizações subjetivas do trabalhador. Segundo o seu autor, a Psicodinâmica do Trabalho é:

O estudo das condições que fazem com que o trabalho possa tornar mediador na condição da saúde, de tal modo que ampara muita gente, na realidade a saúde mental é salvaguardada pela relação com o trabalho. Porque em troca da contribuição que as pessoas trazem pelo trabalho à sociedade, elas têm uma retribuição que não é somente a retribuição financeira, mas

também o reconhecimento social e dos direitos (DEJOURS, 2016 *apud* CARNEIRO; SILVA; RAMOS, 2017, p. 25).

Assim é que tendo como premissa os ensinamentos de Dejours, buscou-se construir um quadro de palestrantes das mais diversas áreas do saber, notadamente, juristas, sociólogos, psicólogos, fisioterapeutas, médicos, etc., uma vez que a sustentabilidade passa pela interdisciplinaridade e pelos laços de cooperação, solidariedade e fraternidade, garantindo-se um diálogo respeitoso em prol da diversidade.

O VII Congresso Internacional de Saúde Mental no Trabalho foi um sucesso. O número de participantes reunidos e a qualidade das palestras e dos debates proferidos garantiram uma reflexão séria, aprofundada e extremamente qualificada num momento delicado para as relações de trabalho no Brasil às portas da reforma trabalhista ocorrida no ano de 2017, com alteração de mais de 100 dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) em pouco mais de dois meses, deixando às margens do diálogo e da democracia os anseios da própria sociedade civil, trazendo assim um profundo retrocesso às conquistas sociais ao flexibilizar e precarizar direitos e condições dignas de trabalho arduamente conquistadas (BRASIL, 2017).

A luta não cessou, pois o Fórum de Saúde e Segurança do Trabalho do Estado de Goiás sob a coordenação do Ministério Público do Trabalho da 18ª Região brilha como um farol em meio a um nevoeiro denso e tenebroso, para iluminar o caminho pelo qual os operadores do direito, saúde e segurança do trabalho devem nortear-se, tornando-se assim um símbolo de resistência em prol da dignidade humana do trabalhador.

O Congresso realizado confirma essa afirmativa que se comprova pela publicação da presente coletânea a ser lançada durante o VIII Congresso Internacional de Saúde Mental no Trabalho no período de 17 a 19 de Outubro de 2018, na cidade de Goiânia, Goiás.

A unidade e comunhão em prol da construção de um mundo mais justo e solidário é pilar essencial para a formação de uma nova humanidade, em que o objetivo não seja eliminar e expulsar para permanecer,

mas sim auxiliar e cooperar para caminhar. Ao mal se oferece o bem, à mentira a verdade e à exclusão a comunhão.

O Fórum de Saúde e Segurança do Trabalho do Estado de Goiás brilhantemente coordenado pelo Ministério Público do Trabalho da 18ª Região atualmente dirigido pelo Procurador – Chefe, Doutor Tiago Ragneri Oliveira, se regozija por mais essa conquista, compartilha-a com todos e coloca-se a disposição para a construção de um meio ambiente do trabalho hígido e digno. Construir e capacitar, formar e denunciar, agir e operar são os lemas desse guardião da vida em labor. Participe, leia, comunique, divulgue e compartilhe!

## Referências

ARAÚJO, Juliano de Barros. A nova gestão dos resíduos sólidos urbanos no Brasil: da reparação à prevenção. In: ARAÚJO, Luciane Martins de.; PAULA, Gil César Costa de; SILVA, José Antônio Tietzmann (Coord.). Sustentabilidade: desafios e perspectivas. Goiânia: América, 2015.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Instituto Nacional de Seguridade Social. Instrução Normativa INSS/DC nº 98, de 5 de dezembro de 2003. Aprova Norma Técnica sobre Lesões por Esforços Repetitivos-LER ou Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho–DORT. Brasília, DF: DOU de 10 de dezembro de 2003.

BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nºs 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Brasília, DF, 2017. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm)>. Acesso em: 10 jul. 2018.

CARNEIRO, Carla Maria Santos. SILVA, Germano Campos. RAMOS, Lila de Fátima Carvalho. Relações Sustentáveis de Trabalho: Diálogos entre o Direito e a Psicodinâmica do Trabalho. São Paulo: LTr, 2017.

CONVENÇÃO AMERICANA de Direitos Humanos. Pacto de San José da Costa Rica, Washington, DC, 1969. Adotada e aberta à assinatura na Conferência Especializada Interamericana sobre Direitos Humanos, em San José de Costa Rica, em 22 de novembro de 1969 – ratificada pelo Brasil em 25 de setembro de 1992. Disponível em: <<http://www.pge.sp.gov.br/centrodeestudos/bibliotecavirtual/.../sanjose.htm>>.

DALLARI, D. A. et al. (2007). Um breve histórico dos direitos humanos. In: CARVALHO, J. S. (Org.). (2004). Educação, Cidadania e Direitos Humanos. Petrópolis: Vozes, p. 19-42.

DECLARAÇÃO UNIVERSAL dos Direitos Humanos. 2. ed. rev. ampl. sob supervisão editorial de Jair Lot Vieira. São Paulo: Edipro, 2005.

GOIÁS. Fórum de Saúde e Segurança do Trabalho do Estado de Goiás (FSST). História. Goiânia, 2018. Disponível em: <<https://fsstgo.com.br/o-forum/historia/>>. Acesso em: 14 jul. 2018.

GOIÁS. Fórum de Saúde e Segurança do Trabalho do Estado de Goiás (FSST). Regimento Interno. Goiânia, 2002. Disponível em <<https://fsstgo.com.br/regimento-inter-no/>>. Acesso em: 14 jul. 2018.

MACHADO, Paulo Affonso Leme. Direito ambiental brasileiro. São Paulo: Malheiros, 2013.

MAZZUOLI, V. O. Curso de Direito Internacional Público. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2010.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). Pacto Internacional dos Direitos Econômicos, Sociais e Culturais. Adotada pela Resolução n.2.200-A (XXI) da Assembleia Geral das Nações Unidas, em 16 de dezembro de 1966 e ratificada pelo Brasil em 24 de janeiro de 1992. Disponível em: <<https://www.oas.org/.../1966%20Pacto%20Internacional%20sobre%20os%20Direitos...>>.



## PREFÁCIO

**Leonardo Vieira Wandelli<sup>1</sup>**

O neoliberalismo é um modo de governamentalidade global historicamente novo e que se distingue essencialmente de outras formações históricas do capital, inclusive daquele liberalismo clássico que centrava suas apostas – teóricas e práticas – no *laissez faire*. A governamentalidade neoliberal busca intervir na vida política, econômica, social e especialmente no plano subjetivo dos indivíduos, por meio de diversos dispositivos de poder, sem deixar de mobilizar a intervenção dura do aparelho do Estado, tendo por fim último alcançar a conduta dos sujeitos para com eles mesmos. Isto é, fazer do conduzir-se como uma empresa de si mesmo o grande modelo regulatório das subjetividades, o que já induz diretamente a conduta em relação aos seus semelhantes: trata-se de competir com os outros, vistos também como empresas de si mesmos.<sup>2</sup>

O mundo do trabalho tem sido profundamente transtornado pela grande onda da gestão neoliberal, com enormes impactos para a vida política e econômica e, bem assim, de forma visceral, para as práticas do trabalho e sobre a autonomia e a saúde física e psíquica dos traba-

---

1 Doutor em Direito, área de concentração em Direitos Humanos e Cidadania pela Universidade Federal do Paraná; Diploma de Estudios Avanzados en Derechos Humanos y Desarrollo pela Universidad Pablo de Olavide de Sevilla; Líder do GP-Trabalho e Regulação no Estado Constitucional; Consultant Contractor do OHCHR Office of the High Commissioner for Human Rights – UN; Juiz do Trabalho Titular e membro do Conselho da Escola Judicial do Tribunal Regional do Trabalho 9ª Região (PR).

2 DARDOT, Pierre. LAVAL, Christian. **A nova razão do mundo**: ensaio sobre a sociedade neoliberal. Tradução: Mariana Echalar. São Paulo: Boitempo, 2016.

lhadores. É significativo, pois, que esta 7ª edição do Congresso Internacional sobre Saúde Mental no Trabalho, que já instituiu uma tradição de reflexão com lugar garantido na temática da saúde psíquica e trabalho no Brasil, tenha sido dedicada especificamente à temática da gestão de pessoas como grande desafio para o século XXI. Em sua conferência proferida ao final da 6ª edição do CISMT, Christophe Dejours, cuja obra tem sido referência para as pesquisas de diversos autores do presente volume, apoiou sua análise nas evidências de que a saúde psíquica no trabalho depende das condições relativas à organização do trabalho e possa servir de mediação para o melhor e não para o pior. Os efeitos deletérios que hoje aparecem como sintomas são resultado de opções organizacionais que internalizam os cânones da gestão neoliberal em dispositivos de dominação, controle, doutrina, comando, mensuração, padronização, avaliação, prêmio e castigo. Isto, que parece instalar-se a partir do além, depende, na verdade, de opções gerenciais concretas, de um lado, e de um trabalho zeloso de implementação, de outro. Se é assim, fica claro que, a despeito da enorme força da avalanche em curso, também é possível fazer de outro modo, pelo menos no nível organizacional. O papel ético e técnico dos gestores ganha relevo na mediação das relações entre os sujeitos com a hierarquia e o real do trabalho, sendo essencial para a contraposição da gestão numérica e competitiva pela gestão cooperativa. Não há fatalidade, aí e, por isso, somos todos responsáveis e convocados a interferir nessa realidade.<sup>3</sup>

De modo consequente, renomados estudiosos foram chamados a refletir, nesta 7ª edição, sob diferentes perspectivas e com múltiplos focos de análise, sobre esse que é o principal ponto de contato entre as grandes transformações político-econômico-culturais do capital, as práticas do mundo do trabalho e a saúde psíquica das pessoas que aí vivem: isso que se denomina por gestão do trabalho.

Pessoalmente, penso que não há nenhum excesso em colocar a gestão de pessoas como o grande desafio para o século XXI. Vivemos,

3 DEJOURS, Christophe. **Organização do trabalho e saúde mental: Quais são as responsabilidades do manager?** In: MACEDO, K. B et alii (orgs.). *Organização do trabalho e adoecimento – uma visão interdisciplinar*. Goiânia: Ed. PUC Goiás, 2016, p. 317-332.

de modo cada vez mais evidente, uma sociedade global, cuja crise civilizatória, do ponto de vista do capital, se apresenta como crise de governamentalidade, a justificar como necessário um governo na forma de uma guerra sobre os corpos e as populações. Do ponto de vista epistêmico, há aí uma talvez surpreendente aproximação, ou mesmo confluência, entre abordagens tão conflitantes como as de Foucault e Marx, apesar das enormes divergências. Se, para Marx, o capital é uma totalidade a produzir valor subsumindo o trabalho vivo, que é a corporalidade humana criadora, que não tem ela mesma nenhum valor, mas é a fonte de todo valor<sup>4</sup>, o neoliberalismo põe a corporalidade humana, individual e coletivamente considerada, no centro do conflito social de poder biopolítico, no sentido de Foucault. A necessidade de governamentalidade de um capitalismo que precisa dar conta de um déficit gigantesco de legitimação e uma demanda crescente por produtividade do trabalho, num contexto de guerra por rentabilidade, sem poder recorrer aos arranjos do estado social do século XX, faz da tendente subsunção real do trabalho vivo, em toda a sua extensão, o modelo estratégico fundamental. Trata-se de uma guerra que cuida de disciplinar e adestrar os corpos bem como controlar e normalizar as populações para governá-los, segundo as necessidades de maximização da produção de valor do capital em crise. O poder que se exerce sobre a vida, é sempre sobre uma vida que se trata de produzir, reproduzir e desenvolver e, portanto, tem no trabalho sua coluna vertebral. A divisão do trabalho é, desde logo, uma questão de poder. E vice-versa.<sup>5</sup>

Nesse processo, o avanço tecnológico, por maior que seja, amálgama dispositivos de governo e apropriação do trabalho, mas não faz prescindir do zelo e da cooperação do trabalho vivo. Como demonstrado largamente pela ergonomia francofônica e, a seguir, pelas ciências clínicas do trabalho, o sujeito é ineliminável dos processos de produ-

---

4 MARX, Karl. *Grundrisse: manuscritos econômicos de 1857-1858*. Boitempo, 2011, p. 324-325. DUSSEL, Enrique. *La producción teórica de Marx: un comentario a los Grundrisse*. México, Siglo XXI, 1985.

5 Uma excelente aproximação entre o “paradigma do Trabalho vivo” a partir de Marx e Dejours e o “paradigma biopolítico”, em Foucault, encontra-se em DERANTY, Jean-Philippe. *En quels sens le travail vivant est-il une catégorie politique ?* *Revue Travailler*, vol. 36, no. 2, 2016, pp. 59-74.

ção e o capital continua dependente da sua contribuição.<sup>6</sup> A automação pode deslocar e transformar, mas não eliminar o trabalho humano. Sigmar Malvezzi, por exemplo, em sua exposição ora publicada sobre a liderança, ressalta como os dispositivos de rede potencializam a necessidade do agir cooperativo e artesanal de regulação frente ao inusitado dos eventos criados em velocidade, reforçando esse aspecto. Roberto Heloani, que nos oferece uma leitura sobre a ascensão do neoliberalismo e o assédio moral no trabalho, ressalta, ademais, que a dependência que o capital continua a ter do trabalho, se projeta em mecanismos de poder e controle potencializados pela microeletrônica, que recaem sobre a manipulação da subjetividade dos trabalhadores, sendo levados, pela introjeção de normas, a retroalimentar aqueles dispositivos e sua gramática de dominação e gestão psicológica. Nas raízes do assédio moral estaria a hipercompetitividade neoliberal.

Mas o capital em crise precisa também, mais que nunca, submeter as populações aos seus próprios princípios de organização, como objetos da construção de novas formas políticas de sujeição e governamentalidade nas práticas econômicas e sociais em geral. É preciso fazer com que cada sujeito assuma como seus, na sua ação e em todos os campos da vida, os princípios organizativos do capital. Não se trata de um conflito apenas entre a classe operária e a classe capitalista, mas um conflito entre o capital e os modos de viver e identificar-se da grande maioria das pessoas, para as quais é o trabalho o principal recurso possível não só de acesso a bens de consumo mas de mediação da subjetividade. É uma guerra que mobiliza todos os meios à disposição para transformar profundamente a sociedade inteira, impondo, como violência histórica, não só um novo regime de acumulação, mas uma nova racionalidade, a partir do mercado, que perpassa o Estado e deteriora a própria democracia, atacando princípios civilizatórios básicos como igualdade, solidariedade e autodeterminação coletiva. Provoca, assim, uma ruptura com o imaginário democrático e com qualquer acordo possível entre capitalismo e democracia. Como ra-

---

6 DEJOURS, Christophe. *Travail vivant*. 2 vol. Paris, Payot, 2009.

cionalidade, ele não apenas destrói, mas impõe normas, instituições, subjetividades, imaginários, formas de relações sociais, que dominam aquilo que somos e passa a invadir todos os âmbitos da vida humana, subvertendo-os, tendo a empresa como modelo e a competição como norma de ação.<sup>7</sup>

Isso não é nada fácil, porque contraria coisas elementares do viver humano em sociedade<sup>8</sup> e em especial do mundo do trabalho. Práticas arraigadas em princípios de solidariedade e convivência, valores técnicos e éticos ligados ao bem trabalhar, são estruturantes tanto para a saúde psíquica e a convivência, quanto para a prática produtiva e colocam-se em choque com o individualismo competitivo generalizado e com o “governo por números”<sup>9</sup>, que degradam os saberes, práticas e valores compartilhados no mundo do trabalho, aí incluídas a cooperação e a deliberação coletiva.

Sendo esse o grande elemento contextual da saúde no trabalho, não se pode negligenciar que compreender os processos de saúde-doença que aí se dão envolve entender qualitativamente o papel das relações concretas de trabalho como mediação central para os sujeitos singulares perseguirem a autorrealização e a conquista da saúde e laços sociais e políticos. Desponta a compreensão da centralidade do trabalho, que jamais é neutro nesse papel mediador, atuando como terceiro termo entre o sujeito e a sociedade. A par dos relevantes estudos que se dedicam aos aspectos orgânicos da saúde em relação às condições de trabalho, daqueles voltados ao estudo dos aspectos constitutivos do psiquismo e daqueles que se centram na psicologia social – de que é exemplo, aqui, a análise de Luciana Baruki sobre o conceito de riscos psicossociais aplicado ao direito – passaram a ganhar relevo, desde os anos 1990, os estudos em Psicodinâmica do Trabalho, capitaneados pela obra de Christophe Dejours.

---

7 DARDOT e LAVAL, ob. cit.

8 Karl Polanyi já havia demonstrado, nos anos 40, como a expansão dos mecanismos de mercado sobre os diversos campos da vida corrompem a sociedade e o modo de vida das pessoas comuns, gerando reações de autodefesa incontroláveis.

9 SUPIOT, Alain. *La gouvernance par les nombres*. Paris, Editions Fayard, 2015.

O quadro conceitual e o devir dessa nova disciplina – já com algumas décadas de estrada –, nesta edição, são o objeto central de consideração das exposições de Seiji Uchida, Laerte Sznelwar e Selma Lancman, que relatam o devir epistêmico da PDT; assim como a de Patrício Nussold, que apresenta o arsenal conceitual da PDT para compreender e transformar o trabalho em vias de degradação – e com ele, o mundo; também é vindicada, como matriz aplicada, nas abordagens de Carla Carneiro e Katia Macêdo, numa interlocução entre o direito e a psicologia sobre o papel da gestão na prevenção de riscos e no artigo de Macêdo em que associa a PDT aos estudos de cultura organizacional sobre o papel do gestor; ainda, aplicada à administração, na pesquisa qualitativa sobre a inteligência astuciosa das lideranças, trazida por Wagner Salles e Fernando Vieira; é a base das reflexões e propostas sobre a centralidade do trabalho e o protagonismo do sujeito trabalhador frente aos cenários adversos da gestão atual, feitas em outro ensaio, por Laerte Sznelwar e Seiji Uchida; bem assim, a obra de Dejours também é o principal referencial que Heliete Karam associa a sua experiência clínica para mostrar que a única forma de evitar o assédio moral é reabilitar as condições para a cooperação e a prática deliberativa nas organizações, deslocando o foco do sintoma para a estrutura do problema.

Desse ponto de vista teórico e clínico, ganha peso a interpelação da psicanálise em prol de um sujeito que é sempre o mediador das interferências e coerções advindas do meio social. Se as relações trabalho e saúde são relações de poder e há nisso muito de dominação e alienação, também implicam mobilizar processos complexos de ação sobre a ação do outro nos quais os sujeitos, por mais que sejam conduzidos e submetidos, nunca são inteiramente anulados. Seja atuando sobre os objetos e materiais de trabalho, com os outros sujeitos e sobre si mesmo, os trabalhadores não reagem apenas passivamente aos constrangimentos organizacionais, como parecem pressupor versões da conhecida abordagem do stress. Reagem ativamente, adaptando-se e engendrando estratégias defensivas, mas também co-constituindo o meio organizacional, que não é algo que somente se lhes antepõe como força externa, mas é o

resultado dinâmico de um complexo de interações em que se inserem. Há, aí, uma certa irreducibilidade do trabalho vivo, da corporalidade, da subjetividade, que é a fonte de criação de valor, e resta sempre presente. Se, de um lado, há a colaboração zelosa com a dominação, a servidão voluntária, há, de outro lado, pelas mesmas razões, espaço para a resistência, para recusar-se ao zelo no trabalho do mal, para recusar-se a abandonar a cultura para o mercado e para buscar estratégias eficazes em nome de honrar a vida pelo trabalho.<sup>10</sup>

Perceber isto em nada significa apagar o nexos etiológico entre os processos de adoecimento e as opções gerenciais adotadas pelas organizações. Ao revés, para poder mostrar este vínculo faz-se necessário ir além dos modelos mecânicos e lineares de causalidade, a fim de perceber o caminho causal que se deflagra com a adoção de medidas de gestão aparentemente “modernas”, “eficientes”, “objetivas” e “igualitárias”, podendo engendrar processos deletérios à saúde e autonomia das pessoas que vivem o trabalho. Em uma sociedade cuja capacidade tecnológica de produção aumenta enormemente, o que poderia trazer a contrapartida a todos de sustento assegurado com menos horas de trabalho e, sobretudo, um trabalho em melhores condições, o que se vê “inexplicavelmente” é que isso não ocorre.<sup>11</sup> Ao revés, perpetuam-se níveis elevados de acidentes e adoecimentos físicos e aumentam os agravos psíquicos relacionados a modos inadequados e excessivos de trabalhar, ao passo que cada vez mais se vivencia a degradação dos ambientes de trabalho como valor de uso para as pessoas.

A partir dos estudos em psicodinâmica do trabalho, não há como

---

10 Para Dejours, a resistência política releva, de início, da individualidade, da força da autonomia da pessoa frente aos demais e implica assumir riscos, de perder o reconhecimento, levando à dúvida de si e à doença ou, ao revés, de derivar para a megalomania autorreferente. A resistência em sentido próprio é aquela que somente pode ser feita de modo discreto, pois não há mais espaços de discussão e deliberação. Por isso as pessoas tendem, geralmente, a ceder, embora também sofram com isso. Sustentar o conflito e resistir depende de uma identidade sólida que suporte esse embate, assumindo os riscos, estando só. Apenas num segundo momento coloca-se a demanda por aliar-se a outros iguais para constituir uma ação racional de resistência, em que a solidariedade é de grande valia. DEJOURS, Christophe. *La résistance: entretien, par Dominique Lhuillier*. In DEJOURS, Christophe. *Situations du travail*. Paris, PUF, 2016, p. 287-300.

11 AREOSA, João. **Os acidentes de trabalho e a sua estreita relação com o capitalismo**. Revista Segurança, n. 224 (jan/fev 2015), p. 17.

deixar de associar a escalada de adoecimentos psíquicos relacionados ao trabalho das últimas décadas à deterioração das condições da organização do trabalho produzida pela virada gestonária neoliberal. Esta afeta profundamente o mundo do trabalho tanto na esfera privada quanto pública e se inscreve em transformações sociais globais que Alain Supiot tem denominado de substituição do governo das leis pela governança por números. As diversas edições do CISMT, em sua tradição de uma abordagem transdisciplinar, têm reunido especialmente profissionais oriundos das áreas do direito e da saúde. Sintomaticamente, essas duas áreas profissionais mais propriamente afetadas à tutela da saúde no trabalho estão entre aquelas mais fortemente atingidas do ponto de vista da saúde psíquica, vez que se avoluma o sofrimento patogênico e, notadamente, o sofrimento ético decorrente da traição dos valores voltados ao trabalho bem feito, como consequência da introdução, no aparelho do Estado, do New Public Management.<sup>12</sup>

A tese da centralidade do trabalho desloca o foco de luz do corpo do trabalhador como objeto de culpabilização individualizada, para as condições da organização do trabalho, pois é, aí, ao nível dos riscos organizacionais, que faz mais sentido a intervenção. O trabalho oferece oportunidades privilegiadas de sublimação, fortalecimento da identidade, conjuração da violência e participação na cultura e na vida da cidade. Isso depende, em grande parte, de condições pertinentes à atividade e às práticas de reconhecimento e deliberação.

Para que a dinâmica contribuição-reconhecimento se realize, é necessário que haja um coletivo de trabalho que a faça possível.<sup>13</sup> Para tanto, são indispensáveis condições necessárias, ainda que não suficientes, relativas à atividade individual e à organização do trabalho. Essas condições envolvem pelo menos dois aspectos. De uma parte, a possi-

12 DEJOURS, Christophe. **Assédio no trabalho e virada gestonária: acerca de um caso de suicídio na Magistratura**. Texto concluído em outubro de 2017, a partir da conferência proferida em Brasília, no Tribunal Superior do Trabalho, em 22 de agosto de 2017, a ser proximamente publicada.

13 DEJOURS, Addendum, in LANCMAN e SNELWAR, (orgs). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. 3ª Ed., revista e ampliada, Rio de Janeiro, FIOCRUZ/Paralelo 15, 2011, p. 85-93. Idem, **A saúde mental entre impulsos individuais e requisitos coletivos**, in LANCMAN e SNELWAR, ob. cit., p. 426.



bilidade de uma contribuição efetiva pelo trabalho, um trabalho com sentido e utilidade, que permita o desenvolvimento da inteligência corporal. De outra parte, as condições para que haja a cooperação entre os trabalhadores, as práticas de reconhecimento e as práticas deliberativas sobre as regras técnicas e éticas – formais, informais e mesmo tácitas – que estruturam as relações de trabalho e solucionam conflitos concretos, a que Dejours chama de atividade deontica do fazer. Trabalhar transcende muito a execução de tarefas. É, em grande parte, deliberar coletivamente sobre uma infinidade de aspectos técnicos e éticos que estruturam a *poièsis* e a *práxis* no trabalho, o produzir e o viver juntos. Não é possível aprofundar isto aqui, mas essas condições envolvem requisitos de visibilidade dos diferentes modos operatórios; condições éticas de lealdade e confiança; espaços e tempos disponíveis – informais e institucionalizados – para que se possa falar, escutar e deliberar; uma prática de arbitramento de conflitos baseada nessa especial forma de cooperação vertical, em sentido ascendente e descendente, que é a autoridade legitimada pelo saber sobre o real do trabalho.<sup>14</sup>

A grande onda da gestão neoliberal traz consigo a adoção generalizada de um discurso voltado a sustentar que os resultados da organização não são um produto do trabalho, que é relegado à sombra, mas da gestão, que ganha a ribalta. Generalizaram-se dispositivos de gestão que, àqueles que desconhecem a organização do trabalho, parecem inofensivos e mesmo atrativos, mas que a clínica do trabalho já tem mostrando claramente o seu caráter profundamente patogênico e inclusive anticivilizatório.

Quatro desses dispositivos merecem ser ressaltados.<sup>15</sup> O primeiro a se mencionar – invertendo-se a ordem em que Dejours os apresenta –, por ser aquele cuja consistência mais recentemente se vem sentindo é a re-standartização das tarefas e dos modos operatórios. Após algumas décadas em que o taylorismo parecia ter deixado lugar a um espaço um pouco mais rico de atribuições e autonomia em cada posto de trabalho,

14 DEJOURS, Christophe. **Travail vivant 2: travail et emancipation**, ob. cit., p. 77-80.

15 DEJOURS, Christophe. **Quand le travail perd la tête**. Conférence au Colloque Santé/Travail – MGEN, 16/03/2017. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=HmIAltaZO4o&t=505s>

sob a influência do toyotismo e da especialização flexível, voltam à cena as técnicas de simplificação, normalização e padronização das tarefas e determinação dos modos operatórios, potencializadas pelos dispositivos eletrônicos de controle e sob a pressão dos resultados numéricos.<sup>16</sup> Daí decorre enorme prejuízo ao desenvolvimento da inteligência no trabalho. Ao lado desse destaca-se, sobretudo, a larga utilização dos dispositivos de avaliação individualizada de desempenho, em que o controle hierárquico se exerce inteiramente à margem do reconhecimento sobre o trabalho bem feito, deslocando o objeto da avaliação apenas sobre os resultados mensuráveis. Esse dispositivo engendra a competição entre iguais, rompendo os vínculos de confiança e solidariedade e o compartilhamento da experiência real de trabalho. Desencadeiam-se, processos defensivos que desembocam em conflitos psicologizados que viram cortina de fumaça para as opções de gestão que degradam a convivência. Outra técnica gestonária deletéria em expansão são os dispositivos de “qualidade total”, do tipo ISO e outros, que promovem uma noção de produtividade altamente controladora, mas inteiramente desconectada com o trabalho efetivo, uma vez que este, como sabem os trabalhadores experientes, não corresponde aos padrões objetivos de “qualidade”, de modo que é preciso torturar o trabalho bem feito para que caiba na planilha. O quarto dispositivo envolve a precarização, em geral, criando formas contratuais subprotegidas, como contratos por tempo determinado, trabalho temporário, intermitente, “pejotizado”, falsos cooperados, “uberizados” e outros. Dentre essas, cabe menção especial à terceirização, que destrói as condições de pertencimento a um coletivo de trabalho em condições de igualdade, introduzindo diferentes estamentos de trabalhadores, disseminando processos de discriminação e transferência das piores condições de trabalho. Promover a divisão discriminatória entre os trabalhadores é uma conhecida estratégia de governo. Além disso, a terceirização inviabiliza o sentido de um projeto de vida

16 Esse “neotaylorismo” parece ser a maior fonte de inspiração dos métodos de gestão e avaliação do trabalho judicial. WANDELLI, Leonardo Vieira. **A efetividade do processo sob o impacto das políticas de gestão judiciária e do novo CPC**. In: BRANDÃO, Cláudio e MALLET, Estevão (orgs.) *Coleção Repercussões do Novo CPC*, vol.4: Processo do Trabalho. Salvador, Juspodivm, p.55-83.

profissional na organização, bem como obstrui as práticas deliberativas, uma vez que os terceirizados se sujeitam a regras de cuja deliberação não podem participar.

Ricardo Antunes, ao abordar, neste volume, os adoecimentos na era destrutiva do capital sob a ótica da sociologia, dá relevo às práticas de terceirização como modalidade atualmente dominante de precarização do trabalho, com efeitos em termos de aumento dos agravos à saúde, acidentes, mortes e suicídios. Como ressalta lapidarmente o sociólogo, em seus trabalhos, não é possível uma vida cheia de sentidos fora do trabalho com uma vida no trabalho desprovida de sentido.<sup>17</sup>

Esses quatro dispositivos referidos têm, cada qual, efeitos deletérios específicos mas atuam de forma sinérgica e convergente sobre a organização do trabalho, produzindo a degradação da sua qualidade e multiplicando os riscos de adoecimento. Os métodos da gestão neoliberal não são sustentáveis, porque destroem as condições para a cooperação entre os trabalhadores, para a dinâmica contribuição-reconhecimento e para as práticas deliberativas formais e informais que formam a base normativa invisível de todo coletivo de trabalho. Mais que isso, eles obrigam as pessoas a se distanciarem cada vez mais de valores compartilhados em torno do sentido de um trabalho bem feito e que incluem valores cívicos de participação para o bem comum, para a cultura e a cidade. Fazer parte do trabalho do mal é trair-se a si mesmo, agigantando o sofrimento ético. Isto obriga um a um sem número de estratégias individuais e coletivas de defesa psíquica para conviver com essa espécie de sofrimento que jamais se transforma em prazer.

Como consequência, tem-se não só a degradação do trabalhar, da saúde, da convivência, como da capacidade de ação pública dos indivíduos isolados, competitivos e alijados dos próprios valores em sua prática, quando não tomados pelo cinismo ou pela depressão. Indivíduos, assim, tornam-se incapazes de contribuir para a polis, a cultura, deixando nela o seu traço. Essa degradação do sentido do trabalhar como

---

17 ANTUNES, Ricardo. Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo, Boitempo, 2000.

dimensão central do humano pode ser denominada justamente por corrupção. O tema da corrupção tem ocupado o debate público de um modo excessivamente centrado na atuação dos agentes do Estado, deixando-se de perceber que eles são apenas agentes das forças do capital a corromper a própria sociedade. Se remontamos a Aristóteles, corrupção é o movimento contrário à geração, que corresponde à degradação da essência de algo. Tratar o trabalho como mercadoria significa reduzir as pessoas a instrumentos do lucro, destruindo a essência humana em sua dignidade. Governar o trabalho por meio de números é corromper integralmente o sentido técnico, ético e político do trabalho bem feito. Por exemplo, ninguém discordaria de que um juiz que receba uma vantagem econômica para julgar em determinado sentido ou que atue em um caso tomando decisões determinadas pelo benefício que vislumbra obter para sua trajetória pessoal está corrompendo o sentido da função jurisdicional. Mas o que pensar do magistrado que atua na condução dos processos e na gestão da sua unidade pautado não pelo sentido ético da busca da justiça segundo o *ethos* compartilhado nessa profissão milenar, mas sim pela forma de atuação que melhores *scores* atinja nas planilhas estatísticas tão enfaticamente divulgadas pelos tribunais? E que ao sofrer a pressão pelas quantidades e velocidades de atos vá se comprometendo cada vez mais em ceder a práticas que vão se distanciando da qualidade da prestação jurisdicional em busca da justiça em nome do alcance dos resultados?<sup>18</sup>

A corrupção dos ambientes organizacionais de trabalho instala o sofrimento ético e engendra o cinismo defensivo, obstruindo o sentido de honrar a vida pelo trabalho. A advertência que trazem a clínica do trabalho, juntamente com o direito, nos diversos trabalhos deste livro que tenho a honra de prefaciar e que integram o *corpus* já produzido pelo CISMITE talvez possa nos ajudar a refletir como a degradação da vida no interior das organizações de trabalho pode ser o gérmen da de-

18 Vide a pesquisa que realizamos entre juizes e servidores do TRT do Paraná. WANDELLI, Leonardo V., TAVARES Luciana M. (coord.). **Impactos dos mecanismos de gestão e avaliação do trabalho judicial na subjetividade e saúde psíquica de servidores e magistrados**: uma abordagem a partir da interface da Psicodinâmica do Trabalho com a ergonomia da atividade e análise organizacional. Curitiba, Escola Judicial do TRT da 9ª Região, 2015.

gradação da vida pública e da corrupção do espírito público de que tão intensamente se reclama.

Uma última palavra: como o desvelamento dos aspectos essenciais da atividade e organização do trabalho para dimensões tão fundamentais do humano como o desenvolvimento da personalidade, a identidade, a saúde, os vínculos de solidariedade, a participação deliberativa, o aprendizado ético e político e dos riscos que aí podem ser introduzidos se reflete no direito? Já tive a oportunidade de expor minha compreensão sobre esse caminho no 6º CISM.T.<sup>19</sup> Por ora, gostaria apenas de registrar que, uma vez compreendida a centralidade do trabalho para que o trabalho possa gerar o melhor e não o pior, a essa centralidade antropológica deve corresponder uma centralidade jurídica, na forma de direitos fundamentais que tutelam o trabalho como mediador essencial para a pessoa. A Constituição brasileira tem um sólido discurso normativo de valorização do trabalho como elemento central da vida digna, assim como as declarações e tratados internacionais de direitos humanos. No centro desse discurso jurídico está o direito fundamental ao trabalho, que na leitura que se propõe tem em seu centro o direito ao conteúdo do próprio trabalho, a determinar condições obrigatórias e limites vedados que dizem respeito à atividade e à organização do trabalho.

O direito humano e fundamental ao trabalho é um direito multidimensional que envolve diversos aspectos de conteúdo e diferentes capacidades eficaciais. O núcleo de sentido do direito ao trabalho, é o que denominamos de direito fundamental ao conteúdo do próprio trabalho e que está intimamente associado ao direito à saúde, ao livre desenvolvimento da personalidade e, mais especificamente ao meio ambiente organizacional do trabalho e à tutela da profissionalidade e desenvolvimento profissional. O trabalhar, mesmo nas relações assalariadas, assim como nas formas não assalariadas de trabalho, não é só o desincumbir-se, pelo trabalhador, da obrigação assumida pelo contrato com aquele que contratou seu trabalho. Mas é, ao mesmo tempo, nesse mesmo ato produtivo e

---

19 WANDELLI, Leonardo Vieira. **Da psicodinâmica do trabalho ao direito fundamental ao conteúdo do próprio trabalho e ao meio ambiente organizacional saudável.** In: MACEDO, K. B et alii (orgs.). *Organização do trabalho e adoecimento – uma visão interdisciplinar.* Goiânia: Ed. PUC Goiás, 2016, p. 287-314.

vivencial, o exercício de um direito fundamental cuja realização depende de condições que concernem ao conteúdo da atividade e da organização do trabalho, contrarrestando, juridicamente, o direito do empregador sobre essa mesma atividade e organização. Recentemente a 31ª Sessão do Conselho de Direitos Humanos da ONU prestou reconhecimento ao relatório apresentado pelo Alto Comissário sobre o direito ao trabalho, que elabora um atualizado mapeamento das múltiplas dimensões normativas e de conteúdo desse direito humano.<sup>20</sup> Esse estudo veio a consagrar, na doutrina internacional dos direitos humanos, a compreensão de que o âmbito de proteção do direito ao trabalho engloba, entre outros aspectos mais comuns, o direito ao conteúdo do trabalho:

O direito ao trabalho inclui exigências básicas de conteúdo qualitativo da atividade, que não pode ser desprovida de sentido, excessivamente repetitiva ou exaustiva. Condições do ambiente de trabalho que favoreçam a autorrealização incluem respeito às liberdades políticas e econômicas dos indivíduos; a possibilidade de cooperação e diálogo entre trabalhadores e com a hierarquia da organização; reconhecimento da contribuição dos trabalhadores; perspectivas de carreira e desenvolvimento profissional; a promoção da saúde física e mental do trabalhador; respeito à individualidade e moralidade; a ausência de discriminação e de assédio moral e sexual; e o respeito. É dever do Estado implementar e proteger este direito e impor aos empregadores o dever de respeitá-lo.<sup>21</sup>

É claro que, consideradas as condições concretas de trabalho que presenciamos, são poucas as situações em que se viabiliza

20 ONU A/HRC/31/32 Disponível em <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/G15/288/31/PDF/G1528831.pdf?OpenElement> acesso em 23/03/2016.

21 Trad. livre: “The right to work includes basic requirements of qualitative content of the activity, which should not be meaningless or excessively repetitive or exhausting. Workplace conditions<sup>82</sup> that enhance self-realization include respect for the fundamental political and economic freedoms of the individual; the possibility of cooperation and dialogue between workers and with the organization’s management; recognition of the worker’s contribution; career prospects and professional development;<sup>83</sup> the promotion of the physical and mental health of the worker; respect for individuality and morality; the absence of discrimination and sexual and moral harassment; and respect. It is the duty of the State to implement and protect this right and to enforce the duty of employers to respect it.” Considera-se que as versões oficiais espanhola e francesa perderam alguns aspectos relevantes.

o trabalho como mediação para o melhor e não para o pior. Mas normas jurídicas são sempre contrafactuais e se destinam a tensionar a realidade. Para os despossuídos, é sempre melhor ter direitos, ainda que descumpridos, que não tê-los. Nessa perspectiva, direitos humanos e fundamentais criam espaços institucionalizados de luta por formas de reconhecimento e vida digna. O direito ao trabalho, por isso, aponta para a transformação da institucionalidade vigente. No entanto, mesmo nos limites da nossa forma social e inclusive sob o ordenamento jurídico brasileiro atual, a melhor resposta à negação da dignidade no trabalho parece não ser abandonar o mundo do trabalho à intensificação de seu esvaziamento significativo, uma degradação que se acelera com o avanço da onda neoliberal. Parece-nos que a melhor resposta é a recusa a “entregar o ouro ao bandido” e reivindicar, num processo cujo resultado é imprevisível, a reapropriação das condições concretas de trabalho pelos trabalhadores, recusando justamente a aceitar que o trabalho em si não lhes interessa, mas apenas os benefícios econômicos que dele possam advir.<sup>22</sup> Por mais que nos primeiros momentos isto possa parecer acanhado, há de ser percebida a força de, enfim, deixar-se apenas a resistência defensiva ou mesmo a regressão, para dar início a uma trajetória positiva nessa direção potencialmente transformadora. Os diversos trabalhos que integram esta edição do CISMT, assim como as anteriores, trazem luzes preciosas para tirar da sombra o trabalho, não só no sentido de evitar adoecimentos, mas no sentido de fazer jus a esse via privilegiada da autorrealização humana, cada vez mais ameaçada.

---

22 Essa compreensão foi também muito bem apanhada por Márcio Tulio VIANA. **Prefácio.** In FINELLI, Lília Carvalho. *O conceito de trabalho: tendências de modificação e continuidade*. Belo Horizonte, RTM, 2015, p. 11-14, que vê, aí, uma nova e grave contradição introduzida no sistema capitalista, pois “na lógica do sistema, o operário ideal não é aquele que procura no trabalho um meio de se realizar, mas aquele que encontra no salário uma oportunidade de consumir, a despeito da alienação que o consome – e indiferentemente do produto que lhe brota das mãos, seja uma vacina contra a dengue ou um novo tipo de fuzil. Ora, se começarmos com a idéia de que o trabalhador tem realmente o direito de se fazer gente (em sentido pleno) com o seu trabalho, acabamos por negar, na mesma medida, as possibilidades que o empresário sempre teve de eleger o que produzir, e como produzir, guiado apenas pelo resultado econômico. E essas duas negações teóricas, se afirmadas concretamente, podem sinalizar o próprio fim do sistema, ou no mínimo o começo do fim.”





# SUMÁRIO

- 5 APRESENTAÇÃO  
**Carla Maria Santos Carneiro**
- 17 PREFÁCIO  
**Leonardo Vieira Wandelli**
- 35 LIDERANÇA: DAS TEORIAS CLÁSSICAS À PRÁTICA CONTEMPORÂNEA  
**Sigmar Malvezzi PhD**
- 49 MUDAR O TRABALHO PARA MUDAR O MUNDO (E MUDAR A NÓS MESMOS) SOFRIMENTO E PRAZER NO TRABALHO: O OLHAR DA PSICOPATOLOGIA DO TRABALHO  
**Patricio Nussbold**
- 59 OS ADOECIMENTOS DO TRABALHO NA ERA DESTRUTIVA DO CAPITAL  
**Ricardo Antunes**
- 67 ASCENSÃO DO NEOLIBERALISMO. O QUE O ASSÉDIO TEM A VER COM ISSO?  
**Roberto Heloani**
- 81 GESTÃO DE PESSOAS: PREVENINDO RISCOS PSICOSSOCIAIS NO MEIO AMBIENTE DO TRABALHO  
**Carla Maria Santos Carneiro**  
**Kátia Barbosa Macêdo<sup>2</sup>**

- 105 UMA NOVA MODALIDADE DE RISCOS NO MEIO AMBIENTE DO TRABALHO: A EMERGÊNCIA DOS RISCOS PSICOSSOCIAIS  
UNE NOUVELLE MODALITÉ DE RISQUES DANS L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL: L'ÉMERGENCE DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX  
**Luciana Veloso Baruki**
- 147 ASPECTOS EPISTEMOLÓGICOS E METODOLÓGICOS DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO  
**Seiji Uchida**  
**Laerte Idal Sznelwar**  
**Selma Lancman**
- 165 AS ASTÚCIAS DAS COMPETÊNCIAS EM LIDERANÇA: UMA ANÁLISE DO CONTEXTO GERENCIAL, NA PERSPECTIVA DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO  
**Wagner Salles**  
**Fernando de Oliveira Vieira**
- 193 CENÁRIOS PROPÍCIOS  
**Laerte Idal Sznelwar e Seiji Uchida**
- 207 ASSÉDIO MORAL E OUTROS SINTOMAS ORGANIZACIONAIS: PERSPECTIVA CLÍNICA DO TRABALHO  
**Heliete Karam**
- 215 FORMAÇÃO DE GESTORES E SUAS IMPLICAÇÕES NA SAÚDE MENTAL DO TRABALHADOR  
**Kátia Barbosa Macêdo**
- 247 A FORMAÇÃO UNIVERSITÁRIA DOS GESTORES E A SAÚDE MENTAL DOS TRABALHADORES: UMA ANÁLISE SOB O OLHAR DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO  
**Alessandra Ramos Demito Fleury**  
**Clayton Moreira de Nazaré**
- 286 ANEXOS

# LIDERANÇA: DAS TEORIAS CLÁSSICAS À PRÁTICA CONTEMPORÂNEA<sup>1</sup>

**Sigmar Malvezzi PhD<sup>2</sup>**

A liderança é uma prática milenar nascida nos quatro cantos do mundo, como ação regular da vida comunitária. Suas potencialidades e contribuições para com a sociedade transcenderam as fronteiras da vida comunitária para ser uma prática nas ações políticas, artísticas, religiosas e na gestão. Hoje, a liderança é uma prática reconhecida, não somente como mecanismo regular nas interações e nos grupos, mas desfruta da condição de instrumento estratégico da condução dos empreendimentos. Liderança é uma forma de poder interpessoal com potencialidades para instrumentalizar as relações interpessoais e intergrupais em contextos organizados e contextos constituídos por muitas condições emergentes. Essas potencialidades propiciaram à liderança compartilhar um espaço que até recentemente era hegemônico da autoridade. Examinando seu desenvolvimento, neste início do século XXI, a liderança ocupa parte das funções que tradicionalmente foram atribuídas à autoridade. Por esse motivo, hoje, a busca da liderança tornou-se uma necessidade já assumida nas instituições e nas Redes Gestor. Sua capacidade para instrumentalizar a autoridade na gestão de contextos que crescem em paradoxos e demandas de adaptação imediata, tem sido largamente explorada.

<sup>1</sup> Texto apresentado no 7º CONGRESSO INTERNACIONAL SOBRE SAUDE MENTAL NO TRABALHO: GESTÃO DE PESSOAS: os desafios do século XXI

<sup>2</sup> Professor e Pesquisador em Psicologia das Organizações e do Trabalho no IP-USP e na FDC.

Este capítulo é dedicado à análise da liderança diante das contingências desafiadoras que o século XXI coloca para os gestores e pessoas responsáveis por equipes diversas. Revisar a compreensão da liderança e analisar suas implicações na atual gramática da sociedade, dentro da qual ocorrem os empreendimentos e negócios são os macros objetivos deste texto. Oferecer algumas ideias sobre o desenvolvimento da liderança é um objetivo secundário que completa o escopo desta revisão da compreensão que, hoje, se tem desse fenômeno (Bendassolli, Magalhães & Malvezzi, 2014).

### **Evolução do conceito de liderança**

A liderança é um tópico multidisciplinar no campo das Ciências Humanas. Inicialmente abrigado no território da Psicologia, a liderança migrou rapidamente para os territórios da Administração, em seguida para a Política, estendendo continuamente seu território. Sua sistematização como conceito já é encontrada no capítulo IX do livro *Human Nature and the Social Order*, de Charles H. Cooley, publicado em 1902. Sua compreensão e aplicação em distintos espaços da vivência social fomentou seu desenvolvimento. Hoje, os estudos sobre liderança contribuem para a compreensão do ser humano, da vida social, da gestão e dos projetos que instrumentalizam os empreendimentos que povoam a produção econômica, as atividades políticas e artísticas. Esse crescimento do conceito de liderança agregou significativo valor para a compreensão da sociedade e da metodologia científica na esfera das Ciências Sociais. Nessa trajetória, a liderança tornou-se um tópico onipresente na literatura acadêmica e literária de todo o século XX, expandindo a reflexão sobre a influência interpessoal na arte cinematográfica, na política, nos negócios, na rotina da vida quotidiana, nos esportes e na religião, para mencionar apenas uma amostra dos espaços nos quais ela se apresenta.

A compreensão da ação de liderança evoluiu *pari passu* com o desenvolvimento do pensamento e da sociedade em todos os seus aspectos.

tos. Inicialmente assumida como força divina que poderia ser adquirida e desenvolvida na relação das pessoas com divindades, a liderança foi paulatinamente associada à ação pessoal se afastando da intermediação divina. As evidências entre a influência interpessoal e a ação individual eram mais claras e convincentes do que entre as pessoas e as divindades. Passando a ser compreendida como traço pessoal, a liderança foi explicada no campo das contingências biológicas pela transmissão genética e, como tal, contribuiu com a sustentabilidade de regimes políticos hereditários. Essa origem biológica foi, igualmente, perdendo força com a observação do empreendedorismo político, bem acentuado nos movimentos de independências e republicanos desde o século XVI. Sua sistematização como competência aprendida, como proposto no livro o Príncipe de Niccoló Machiavelli, já em 1513, indica que a influência interpessoal poderia ser treinada e instrumentalizar às funções da autoridade.

Seguindo uma trilha evolutiva persistente, já no final do século XIX, com claro apoio do avanço das ciências humanas, a liderança começou a ser investigada como fenômeno passível de ser explorado, com segurança e confiabilidade, sob a égide de metodologias próprias do conhecimento científico. Essa exploração é constatada no artigo publicado por Lewis Terman em 1904 com sugestões para pesquisas que fomentariam sua compreensão. Sua associação com a gestão da sociedade e dos negócios apareceu no final dos anos 1920, com os experimentos de sociólogos e psicólogos, dentro do chão de inúmeras indústrias. Nessa altura, seu reconhecimento e desenvolvimento foram fortemente impulsionados pelas teorias e experimentos dedicados à compreensão da interação humana no campo da Psicologia Social, dos dois lados do Atlântico. Esses experimentos ampliaram as frentes de investigação da liderança, quando começou a ser estudada como traço pessoal, como propriedade de alguns comportamentos e depois como contingências que empoderariam os comportamentos dentro do processo grupal. Os trabalhos de alguns pesquisadores como Kurt Lewin, George Homans e Fritz Heider deram à liderança um status de tema fértil para ser explo-

rado no campo do processo grupal e aplicado na otimização das atividades coletivas e cooperativas.

No período de pós segunda grande guerra, a compreensão da liderança foi fortemente influenciada pelos trabalhos de Kurt Lewin e passou a ser tópico obrigatório no aprendizado do trabalho em equipe e na gestão. Essa presença da liderança na compreensão da interação social foi fomentada, de um lado, pela demanda de compreensão mais profunda das relações humanas diante do aparecimento de conflitos entre os movimentos sindicais e sociais, e de outro lado, pelo enriquecimento da compreensão dos empreendimentos em suas dimensões subjetivas. Esse fomento foi energizado e apoiado por trabalhos como as publicações de Abraham Maslow, Douglas MacGregor e dos pesquisadores do Tavistock Institute de Londres. Esses trabalhos expunham mais claramente a complexidade do ser social que era a matéria prima da liderança. Eles expunham que a influência interpessoal estava ligada a outros processos subjetivos como a motivação, a adaptação e a comunicação.

A partir dessa etapa de seu desenvolvimento, a liderança foi ainda mais enriquecida pelo aumento da diversidade de paradigmas na Psicologia e na Administração. No território da Psicologia a liderança foi fortemente enriquecida pelo diálogo entre a Psicologia Social e a Psicanálise, com a análise institucional e pela reflexão advinda de abordagens críticas, que foram frequentes a partir dos anos 1960. Trabalhos como os de Alvin Gouldner, de Izabel Menzies, de Robert Cooper e de Gregory Bateson mostraram que a regulação e a dinâmica da influência interpessoal eram fenômenos mais complexos que demandavam crítica de paradigmas e integração multidisciplinar. Idêntica abertura ocorreu no território da Administração. Nesse território, o fenômeno da liderança foi aprofundado pelos trabalhos produzidos na área de desenvolvimento organizacional, na compreensão dos grupos semiautônomos, na disseminação dos círculos de controle de qualidade que eram técnicas emergentes, fortemente alicerçadas nas relações interpessoais.

Desde então, as interfaces nas quais a liderança era investigada cresceram exponencialmente a ponto de sua presença tornar-se uma

área de especialização nas ciências humanas e sua produção científica tornou-se um campo saliente nas Ciências Sociais teóricas e aplicadas. Essa amplitude expandiu as fronteiras da investigação da liderança para quase todos os tópicos que compreendiam o objeto das Ciências Sociais, como se pode observar na variedade de questões que tem inspirado sua investigação e que estão publicadas nos registros de periódicos como *Leadership Quarterly* e *Journal of Leadership Studies*. Em recente levantamento nessas revistas, foi constatado que o tópico liderança tem sido estudado em relação a mais de uma centena de variáveis (Pinto, 2016). Nessa etapa de sua evolução, o conceito de liderança confirmava sua condição de objeto interdisciplinar e os desafios epistemológicos que as Ciências Sociais enfrentavam para elaborar projetos de pesquisa que não limitassem seu escopo pela fragmentação do fenômeno.

Mais recentemente, devido ao desenvolvimento das redes e da competição destas com as estruturas e as regularidades na interação interpessoal, a investigação das especificidades da influência interpessoal em ambientes chamados virtuais, tornou-se um tópico que abriu novas frentes de investigação da liderança. A ação da liderança é facilmente constatada nas redes, mas sua observação é mais difícil pela velocidade e fluidez dos eventos. Em recente ensaio sobre a rede da população denominada por “4cham”, constituída por pessoas que participam na condição de “*anonymous*”, Dale Beran (2017) levantou questões profundas sobre a influência interpessoal dentro de ambientes que funcionam em alta velocidade, através de eventos quase que impossíveis de identificação. Sua hipótese coloca a intermediação de um imaginário social que impacta na dinâmica das identidades e na consistência dos vínculos. Nesse ambiente todas as estruturas que constituem a intersubjetividade parecem provisórias e entrelaçadas. A compreensão da liderança nas vias digitais em redes invisíveis está questionando teorias tradicionais.

Dessa análise pode-se inferir que a liderança não é um fenômeno que tenha uma causa específica, como traços da personalidade, ou algum fator produtor de poder pessoal, mas desponta como um fenômeno produzido pelo entrelaçamento de diversos processos que se integram

na forma de textura causal, sempre dinâmica em suas interfaces. Sua determinância se assemelha a um trabalho de natureza artesanal, quase que irreplicável porque sua reprodução requer alguma forma coletiva de empreendimento. As contribuições de diversos fatores reconhecidos na construção da influência interpessoal ainda não foram suficientemente identificadas como se espera de um campo científico, como é o caso do profissional atemporal e do profissional nômade. Expondo-se como campo complexo, o estudo da liderança ganhou mais impulso dentro da gramática da rotina e dos empreendimentos no contexto do século XXI que será analisado adiante. A próxima seção é dedicada à revisão do conceito de liderança a partir de como esse fenômeno é produzido.

### **O que é liderança**

Embora seja um fenômeno complexo, como descrito acima, a liderança aparece como um objeto que pode ser observado em suas manifestações, mesmo nos ambientes virtuais, como na rede 4cham. A liderança é um fenômeno que produz ações integradas e de cooperação entre indivíduos e grupos. Pela liderança, pessoas e grupos aderem a ações propostas de outrem e participam de sua viabilização aceitando participar da mesma ação e legitimando essa participação. Observada dessa forma, pode-se inferir que a liderança é a influência interpessoal que mobiliza outros para se integrar e cooperar com alguma ação específica. É uma força centrípeta capacitada para criar competências coletivas, integrando os desempenhos de diversos indivíduos, fisicamente presentes, ou distantes na forma de equipes virtuais. É uma força que mobiliza as competências individuais para participar de uma ação grupal que é uma forma de sujeito virtual (Malvezzi, 2015).

Pela sua história e pelas pesquisas que a investigaram, como acima descrito, a liderança não é um fenômeno único e definitivo, mas um fenômeno artesanal e plural, mesmo dentro de um mesmo grupo em seus diferentes momentos. A liderança é um fenômeno que integra centenas de outros fenômenos tornando-se uma forma de poder cuja



observação é desafiada pelo fato de ser uma rede de processos. Observa-se cadeias de comportamentos, porém observação das cadeias das causas que produzem a influência interpessoal só podem ser inferidas. Hoje, há certo consenso nas Ciências Sociais de que a liderança é uma influência que não é condição inata mas aprendida nas diversas formas de relacionamento eu-outro. Os indivíduos não nascem líderes, mas aprendem a liderar. Sabe-se que a liderança não é uma propriedade, ou competência do indivíduo a qual ele pode carregar consigo e a aplicá-la por onde anda. A liderança é uma competência, ou propriedade da relação, construída pelo eu e pelo outro que requer sustentabilidade pelo empreendimento das relações interpessoais.

A origem dessa capacidade de poder presente na relação eu-outro desponta de duas necessidades que os indivíduos carregam ao longo de suas vidas. A potencialidade de influência que indivíduos e grupos apresentam sobre outros surge da busca de complementaridade em suas competências e possibilidades, e da necessidade de estabilidade no ambiente afetivo e social ao seu redor. Muitas ações não são viabilizadas se os indivíduos não se integrarem em ações cooperativas. Desde a mais tenra idade, o indivíduo percebe a importância do outro e da cooperação entre ambos. Além disso, o indivíduo percebe que essa cooperação é uma condição oscilante e dependente dos afetos e vínculos. Estes fenômenos não apresentam a regularidade observada nos eventos físicos e, por isso, requerem algum empreendimento capaz de gerar estabilidade. Os eventos subjetivos são voláteis, flexíveis e influenciados por estímulos emergentes no ambiente. Os indivíduos descobrem que podem construir alguma estabilidade, entre esses eventos como já largamente constatado na construção dos contratos psicológicos.

Na satisfação dessas duas necessidades, os outros indivíduos aparecem como parceiros potenciais porque aceitam as trocas. A vida social é um amplo espaço de trocas relacionadas aos processos de adaptação e de integração pessoais. Os indivíduos necessitam dessas trocas para administrar suas relações com o ambiente e suas relações consigo mesmos. A cooperação e a estabilidade dos eventos subjetivos despontam como

fatores cruciais nesses processos e podem ser agenciadas pelos indivíduos. O agenciamento dessas trocas consiste no processo de liderança que viabiliza as influências mútuas. A dinâmica dessas trocas pode ser tanto uma ação intencional, como uma ação intuitiva.

A complementaridade e a estabilidade são agenciadas pela utilização dos recursos e contingências físicas e subjetivas que materializam a relação eu-outro. Todos os indivíduos têm um capital de recursos disponíveis nas estruturas subjetivas e podem utilizá-lo para construir trocas com os outros visando influenciar seus comportamentos. Eles podem se comprometer com trocas regulares de informação, de escalas de prioridades, de propriedades pessoais, de atenção e de dedicação do tempo, entre centenas de outras. Toda interação social é formatada pelas trocas visando a construção de uma relação de interdependência entre o eu e o outro. Nela, atuam estruturas subjetivas de cada indivíduo que são ajustadas pelas necessidades do outro. Assim, na interação, os indivíduos ajustam os contratos psicológicos, as identidades, os papéis, as normas, as representações, as emoções, as atitudes, os ideais entre dezenas de outros fatores que têm potencialidade para estimular e para regular as ações dos outros. Para buscar e sustentar as trocas que viabilizam a interação, os indivíduos atuam sobre essas estruturas subjetivas que são administradas na rotina das interfaces entre o eu e o outro.

Nessa ação sobre o outro, o indivíduo procura capacitá-lo para agir de uma certa forma, de acordo com a função, ou o sentido que essa ação esperada do outro tenha na interação e em objetivos cuja realização ambos compartilham. Um indivíduo quer que seu interlocutor o escute e valorize o conteúdo de sua informação, ou que o acompanhe, ou que o ajude em alguma tarefa. Para tanto ele comunicará um discurso e fará gestos que criem essa mobilização no outro, pressupondo suas identidades, seus contratos psicológicos e seus papéis. A identidade é uma estrutura subjetiva que institui o eu e o outro como dois interlocutores concretos. Assim, na interação, e particularmente, visando influenciar o outro, o indivíduo age para criar no outro a competência para ouvi-lo, ou para realizarem juntos alguma tarefa. Neste caso, ele age para moti-

var o outro a ouvir e para valorizar sua fala, ou para que o outro tome a iniciativa de realizar parte da tarefa. Para tanto, o indivíduo mobiliza todos os recursos que ele identifica como disponíveis e que tenham poder sobre o outro. Ele constrói sua comunicação avaliando elementos da cultura, da história de ambos, das tecnologias, o tempo disponível, a satisfação do outro que funcionam como matérias primas sobre as quais a liderança é construída.

Essa ação empreendedora da interação tem sido explicada por dezenas de teorias na Psicologia e na Administração. Sem espaço sequer para as resumir aqui, este capítulo oferece uma dessas teorias que é a estrutura de condicionalidades de W. R. Ashby (1962). Segundo Ashby, a influência interpessoal ocorre através de uma equação de três elementos. Essa teoria explica as trocas no processo descrito a seguir. A influencia B. Por que A influencia (lidera) B? A influencia B porque B aceita ser influenciado por A. E por que B aceita ser influenciado por A? B aceita ser influenciado por A devido às suas relações com C. Assim, a liderança pressupõe uma ação do indivíduo e a aceitação por parte do outro. Essa aceitação depende do terceiro elemento que Ashby denomina de C. O C é o conjunto de referenciais que dá sentido, propicia valores e cria uma racionalidade que formata a ação. Participam desse conjunto de referenciais as aspirações, necessidades, sentimentos e avaliações que os indivíduos fazem do ambiente.

Embora Ashby esquematize sua explicação em uma relação dual, A e B, sua teoria se refere à interação entre mais de dois indivíduos e no processo grupal. Agindo dentro dessa racionalidade, A e B podem aceitar cooperar entre si e empreender a construção de relações de aceitação das propostas um do outro. O aspecto interessante dessa racionalidade de trocas é o fato de que ambos realizam trocas considerando uma relação de reciprocidade. A reciprocidade é o critério de justiça em suas trocas. Nessa ação, eles aceitam modificar seus comportamentos para entrar em vínculo cooperativo com o outro. A reciprocidade ganha sentido e valor porque é reconhecida como uma espécie de fundamento da relação ganha-ganha que é legitimada por ambos. A liderança nasce de

uma mudança em seu comportamento que o indivíduo escolhe como melhor, em sua condição de liberdade, mesmo que essa escolha demande dele algum custo alto.

Interagindo entre si, os indivíduos percebem a força transformadora de seus comportamentos frente ao comportamento dos outros. Eles percebem que seus investimentos na interação podem recriar os significados, alterar as prioridades ou enriquecer a compreensão que o outro tem dos eventos. Nessa ação empreendedora, os indivíduos recriam as racionalidades que sustentam os comportamentos dos outros. Estes podem aceitar ou recusar a mudança proposta. Assim, através de sua ação empreendedora sobre a interação, um indivíduo pode fomentar que o outro perceba algum comportamento, evento, ou circunstância como apoio, solidariedade, ameaça, sinal de confiança, ajuda, antagonismo, agressão, indiferença ou compromisso. Na interação, todos os comportamentos dos outros são “lidos” a partir de suas potencialidades físicas (como eventos objetivos) e dos sentidos que adquirem na relação eu-outro (como eventos objetivados por sentidos). Essa leitura é influenciada pela ação da liderança na equação das trocas.

Esse empreendimento recria a equação de trocas abrindo caminho para viabilizar a complementaridade e a estabilidade do ambiente afetivo e social que necessitam. É por causa desses mecanismos que, hoje, a liderança tem sido compreendida como gestão de significados. A força dos meios de comunicação de massa e das redes opera através desses mecanismos. Interagindo com os outros, os indivíduos aprendem os efeitos de sua ação no mundo físico, subjetivo e social. Segundo o modelo de Ashby, acima descrito, os indivíduos descobrem os “Cs” daquele grupo e o como estes são regulados pelas suas ações. Através desse aprendizado, os indivíduos se capacitam para criar e ajustar as condições requeridas das relações entre si para viabilizar a realização de objetivos comuns do grupo do qual participam. Construir a liderança é o agenciamento (intuitivo, ou intencional) dessa capacitação. A liderança é construída no aprendizado da gestão dos “Cs” nas equipes e interações.

A cooperação que surge na relação entre o eu e o outro, ou em uma equipe, como resultado dessa ação empreendedora dos interatores, transforma o eu e o outro e os membros da equipe em um sujeito virtual, construído na interação pela regulação dos Cs, criando aquilo que a Psicologia Social denomina de intersubjetividade. Dito de outra forma e de modo simples, a intersubjetividade consiste na interdependência que o eu e o outro criam entre si, através de suas trocas. É a intersubjetividade que sustenta as equações de trocas entre os interatores. Nesse processo, um fator chave é a liberdade que os indivíduos têm para aceitar ou rejeitar os novos sentidos e valores e, portanto, de legitimar, ou não, as trocas propostas pelo outro, sob o critério da reciprocidade.

Em resumo, a liderança consiste no exercício de uma forma de poder que não é coercitivo, nem utilitário, mas referente – o agenciamento dos Cs pela estimulação da reflexividade dos outros. Essa ação cria poder no indivíduo porque ele é capaz de reelaborar a lógica que dá sentido e guia os comportamentos dos outros. É por esse motivo que a liderança é um mecanismo de criação de competências na relação eu-outro (a produção de novos fatos fomenta a revisão dos sentidos, a equação de reciprocidade, a satisfação e as necessidades dos indivíduos e grupos).

A liderança recria as racionalidades (narrativas) individuais e coletivas que legitimam e sustentam a ação dos outros. Diferentemente da autoridade que é uma força externa de controle e por isso pode ser repressiva, a liderança é uma força viabilizada pelo auto controle. Os indivíduos é que têm poder sobre seus sistemas de valores e de significados. É essa condição de reconhecimento do poder do outro sobre sua própria subjetividade que capacita a liderança mais do que capacita a autoridade para atuar na gramática atual da sociedade. Nela, a sustentabilidade dos eventos se tornou uma ação artesanal e por isso sua eficácia depende da identificação das necessidades dos indivíduos e das tarefas. Nas condições do mundo atual, autoridade não tem mais capacidade para a identificação e controle de todos os eventos. A autoridade é limi-

tada ao controle funcional enquanto a liderança estende a ação para o controle sobre o auto controle (Malvezzi, 2011).

Em síntese, a liderança é um empreendimento das relações interpessoais, construído por atos e discursos que (1) diferenciam os desempenhos, tarefas, identidades, trajetórias (etapa criativa da ação), para, em seguida, (2) apoiar os ajustes dos indivíduos na reconstrução de suas identidades e trajetórias (etapa da sustentabilidade da ação). A influência da liderança é produto da dinâmica social oriunda da interação e não propriamente da pessoa (não se fala em líder, mas apenas em liderança).

### **Liderança e Eficácia no Século XXI**

Na atual gramática da sociedade, a eficácia, tanto nos empreendimentos, como na rotina, depende da ação de liderança. Grande parte dos eventos que integram as ações são virtuais, flexíveis e sensíveis às alterações no ambiente. Quase todos os indivíduos que possuem e utilizam celulares, facebook e e-mails têm interfaces com mais de uma rede. Dentro das redes, muitos eventos se movimentam pela tecnologia digital, em alta velocidade, gerando estimulações contínuas que afetam os sentidos e os valores que sustentam as ações. As redes constituem um contexto de desordem legitimada no qual os eventos têm poder para informar, integrar, isolar, imunizar e contaminar. Dotadas dessas potencialidades, as redes colocam em risco as funções e propriedades dos eventos. A sustentabilidade desses eventos depende de contínuo esforço de adaptação para a manutenção de suas propriedades e funções. Essa tarefa demanda desempenhos artesanais porque o indivíduo responsável por ela deve perceber e avaliar as mudanças estimuladas e agir no que for necessário para a manutenção das propriedades e funções (Malvezzi, 2016). Essa gramática coloca a liderança como instrumento apropriado de ação porque não desponta como regulamentação externa, mas como criação de competências coletivas legitimadas pelos indivíduos.

Mais do que em outro momento histórico o indivíduo está conectado com os outros e precisa se informar e avaliar os estímulos que

chegam até ele. Essa necessidade demanda ações cooperativas. Ana Li Vigni ( ) expressou muito bem essa necessidade, parafraseando Descartes – “repondo, logo existo” (*Rispondo dunque sono*).

Não há regras ou técnicas para a construção do poder da liderança, apenas que é a gestão dos Cs. Embora seja uma atividade artesanal, a busca de liderança pode ser facilitada por práticas que têm relação com a reflexão e a reciprocidade. Aqui são mencionadas algumas delas. A valorização da cooperação porque promove a superação do dilema autonomia sujeição. A busca de novos sentidos porque ajuda na revisão dos sistemas de valores e significados. A interlocução porque é um instrumento que instrumentaliza a produção do consenso e ajuda na compreensão da reciprocidade. A busca, identificação e compreensão das resistências pessoais e de suas causas. A valorização dos méritos e protagonismos pessoais porque são fontes de reconhecimento do outro, como ele espera ser reconhecido. Interação pelo fomento à autonomia responsável porque esta fomenta no outro a consciência de sua responsabilidade (Malvezzi, 2011a).

Em síntese de uma só frase para este capítulo, pode-se afirmar que a construção da liderança revela a vocação humana para o agir cooperativo e artesanal, como os dois instrumentos básicos da condição humana que é sempre alimentada pela esperança de realização dos ideais.

## Referências Bibliográficas

Ashby, William R. (1962). “Principles of the Self-Organizing System”. In: Heinz Von Foerster and George W. Zopf, Jr. (eds.), *Principles of Self-Organization* (Sponsored by Information Systems Branch, US Office of Naval Research).

Bendassolli, P. F. ; M. O. Magalhães. & S, Malvezzi. (2014) Liderança nas Organizações. In: Jose Carlos Zanelli ; Jairo Eduardo Borges-Andrade ; Antonio Virgílio Bittencourt Bastos. (Org.). *Psicologia Organizações e Trabalho no Brasil*. 2ªed.Porto Alegre: Art-med Editora S.A., p. 413-449.

- Beran, Dale (2017). Ilustríssima, Folha de São Paulo, de 19 de março de 2017, p.4-6.
- Cooley, C. H. (1902). In: Human Nature and the Social Order, USA, Scribner Son's, Chapter IX
- Graumann, C. F. & S. Moscovici (1986). Changing Conceptions of Leadership, New York, Berlin, Tokyo, Springer-Verlag.
- Li Vigni, A. Rispondo dunque Sono. *Il Sole 24 Ore*, Doménica, Roma, 2015. Machiaveli, Niccoló (1950/ 1513). *Il Principe*, Italia, Editora Rizzolli
- Malvezzi, S. (2016). O Tempo e a Existência: uma relação crucial na sociedade globalizada. *Revista de Marketing Industrial*, ano 20, v. 70, p. 70-77, 2016.
- Malvezzi, S.. Liderança. (2015). In: Pedro F. Bendassolli e Jairo Eduardo Borges-Andrade. (Org.). *Dicionário de Psicologia do Trabalho e das Organizações*. 1ed.São Paulo: Casa do Psicólogo, v. 1, p. 417-424.
- Malvezzi, S.. (2011). A ação da liderança: uma tarefa de aprendizado contínuo. *Dom* (Fundação Dom Cabral), v. 1, p. 15-19.
- Malvezzi, S.. (2011a). La Construcción de la Competencia del Liderazgo. *Marketing Industrial*, v. 1, p. 56-62.
- Terman, L. M. (1904). Issue 4 ... A Preliminary Study in the Psychology and Pedagogy of Leadership, *Pedagogical Seminar*, vol. 11 (4), 413-451.



# MUDAR O TRABALHO PARA MUDAR O MUNDO (E MUDAR A NÓS MESMOS) SOFRIMENTO E PRAZER NO TRABALHO: O OLHAR DA PSICOPATOLOGIA DO TRABALHO

Patricio Nusshold<sup>1</sup>

## Introdução

Por que nós nos interessamos por esses assuntos?

Hoje em dia, mais do que nunca, nós todos corremos o risco de enlouquecer por causa do trabalho. Eu não ensinarei nada àqueles que, de perto ou de longe, já viveram a experiência de uma depressão, de um *burnout*, ou de uma tentativa de suicídio ligada ao trabalho.

O trabalho mudou. A situação continua se degradando, inclusive para os executivos. A aceleração frenética do ritmo de trabalho, a flexibilização do mercado do emprego e a implementação de ferramentas que buscam medir o que se faz, degradam a convivência e organizam a concorrência entre colegas, clientes e superiores. Nós estamos em competição com aquilo com o que somos obrigados a cooperar. Nós testemunhamos a desestruturação do mundo social do trabalho e a degradação das relações no trabalho.

---

<sup>1</sup> Pesquisador associado do Laboratório PCPP (Psicologia Clínica, Psicopatologia, Psicanálise) da Universidade Paris Descartes; Associação de Saúde no Trabalho Interserviços (ASTI). patricio.nusshold@gmail.com

Aqueles que amam ou que amaram sua profissão, aqueles cujo investimento no trabalho não é reconhecido, aqueles para quem o trabalho não faz mais sentido, aqueles que colaboram para a degradação de seus valores de profissão, aqueles que fazem coisas que eles reprovam moralmente, correm mais riscos de adoecerem.

Minha apresentação de hoje está baseada em uma teoria que se chama psicodinâmica do trabalho (PDT), segundo a qual o trabalho é central em nossa vida. Como nós veremos, a clínica nos mostra que o trabalho pode ser estruturante para a saúde, ou, ao contrário, que ele pode ter um papel determinante no desencadeamento de doenças. Esta centralidade é também política. O que se faz no trabalho é a marca que se deixa no mundo e a maneira pela qual ter-se-á influenciado o espaço público. E esta marca será a marca da organização do trabalho “no mundo” mas também a nossa marca, pois uma organização do trabalho, mesmo a mais injusta, não pode funcionar sem a participação e a contribuição dos sujeitos.

Historicamente, a PDT se inspirou nos trabalhos desenvolvidos pela ergonomia, que propõe uma observação rigorosa daquilo que fazem os trabalhadores, e buscam descrever o trabalho tal como ele é realizado concretamente.

A descoberta fundamental da ergonomia é a irredutibilidade da distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real. Um dos ensinamentos mais vigorosos da ergonomia de língua francesa é a diferença que existe entre o trabalho prescrito, a tarefa, que corresponde aos objetivos a serem atingidos, e o trabalho realizado, a atividade, que corresponde ao que é feito concretamente pelo trabalhador para chegar aos objetivos estabelecidos. O trabalho real, necessário para aproximar as performances esperadas, não é jamais a simples aplicação das prescrições da organização. Ou seja, entre as diferentes ordens que recebe a pessoa e o que ela faz realmente. O que os ergônomos mostram é que, a despeito da exatidão das regras da organização do trabalho, existem disfunções, imprevistos que obrigam a se fazer de outra forma. Devido à variabilidade do contexto e dos meios de trabalho, mas também das

inevitáveis contradições entre as diferentes dimensões da prescrição, as pessoas criam métodos de trabalho permanentemente, afim de enfrentar aquilo que não foi previsto. Para conseguir trabalhar, é necessário mostrar engenhosidade e inventividade. É necessário estabelecer acordos entre prescrições contraditórias, saber fazer e transgressões. Sem este “trabalho” propriamente humano, nenhuma produção de bens ou de serviços seria possível, assim como nenhuma satisfação no trabalho. O objetivo de uma investigação centrada na diferença entre trabalho prescrito e trabalho real não é reduzir essa distância nem condená-la, mas fazer aparecer todas as habilidades empregadas para preencher essa distância e continuar a atividade, apesar de tudo o que não funciona. Porque, como vocês sabem, não apenas as prescrições são constantemente múltiplas para tornarem-se contraditórias, mas elas são sempre insuficientes, isso quer dizer que, se nos atermos em respeitá-las, nada mais funciona. Aliás, esse é o princípio da greve do zelo.

### **No início, o sofrimento**

Para começar, é necessário que entendamos minimamente sobre aquilo que chamamos de trabalho. No cerne de todas as questões de saúde no trabalho, encontra-se geralmente uma confusão, ou ao menos um mal-entendido, em torno da distinção entre **trabalho prescrito** e **trabalho real**. O trabalho não é o trabalho prescrito. O trabalho não se resume na aplicação restrita das regras. As pessoas no trabalho nunca fazem completamente o que está prescrito. Não porque elas sejam indisciplinadas, irresponsáveis ou muito idiotas para compreender. Mas porque o trabalho está impregnado de incidentes que vem quebrar o bom arranjo das prescrições e tudo o que os criadores haviam previsto. Será necessário encontrar um acordo e não é a prescrição que vai ajudar. Sempre há dificuldades, obstáculos e imprevistos. O programa de computador que “buga” e que não permite efetuar a simulação, para o professor universitário que preparou sua aula, isso pode ser a reserva da sala que não foi feita corretamente – tudo isso, todos esses obstáculos,

todos esses imprevistos, é o que se chama de real. **O real é o que resiste ao controle**, o que se dá a conhecer fundamentalmente sob a forma do fracasso. Devido ao real, devido aos imprevistos e às anomalias, o trabalho prescrito não funciona. É preciso que o sujeito do trabalho lance mão de truques, astúcias, artimanhas, improvisações, para restaurar o bom funcionamento do trabalho. Isso necessita então de uma capacidade de inventar soluções.

### **Experiência do real e inteligência prática**

Quando se diz que o trabalho supõe um engajamento de si mesmo para se chegar a fazer o que se deve fazer, a despeito dos imprevistos do real, vê-se bem que isto não vai se dar sem dor, e isto nos leva a dizer que o sofrimento é indissociável do trabalho. Ser capaz de encontrar o real, fracassar, submeter-se ao fracasso, familiarizar-se com a nova máquina que não nos convém, fazer-se habitar por ela, pensar nela o tempo todo, lutar com os problemas, enraivecêr-se, experimentar a decepção ou a desmotivação, é uma experiência afetiva, penível e dolorosa, uma experiência extenuante: um sofrimento. O encontro com o real do trabalho se faz irredutivelmente sobre o modo do sofrimento. As pesquisas mostram que o sofrimento é primordial na experiência do trabalho, mas também mostram que sofrer não é patogênico em si mesmo, haja vista o sofrimento poder ser subvertido em prazer.

Como resposta a esse desconforto e a essa desestabilização que representa a experiência do real, uma inteligência prática, uma inteligência do corpo é requisitada. Dificilmente ela é descritível, mas ela desempenha um papel considerável, visto que ela está orientada para a economia de esforço, e permite então organizar o trabalho de produção e também a prevenção de alguns acidentes.

Esta forma de inteligência subversiva e criativa está largamente difundida e é mobilizada em várias tarefas. Ela está engajada na criação de habilidades ou para se chegar a um trabalho de qualidade, às vezes utilizando formas aparentemente curiosas.

Um dos grandes problemas no estudo dessa inteligência prática é que sua importância é inversamente proporcional à sua capacidade de descrição. Essa inteligência em ação está à frente do conhecimento que se tem dela. Há um hiato entre o que se faz verdadeiramente e a compreensão consciente daquilo que se faz e do porquê se faz daquela forma. Quando um trabalho é difícil, quando se consegue fazê-lo, habitua-se a ele um pouco. Não se percebe mais tudo o que ele implica.

A jornada é cadenciada, organizada, uma certa rotina pode se instalar. Esse hábito é, em parte, necessário, ele ajuda a se manter no trabalho. Mas ele pode também fazer esquecer a complexidade do trabalho, todas as atividades que se realizam sem sequer pensar mais nisso. “É desse jeito, é natural, é automático”, enquanto que o caso está longe de ser esse, e que isso supõe uma real inteligência, mas cuja descrição escapa àqueles mesmos que a põem em prática

### **Reconhecimento e avaliação**

O que se sabe é que o trabalho ordinário não é acessível à observação direta. O trabalho se alimenta do engajamento de cada um para desenvolver técnicas, estratégias, engenhosidade, às vezes não pensadas como tais, e do engajamento na construção de regras compartilhadas com os outros.

Esse trabalho é invisível, nós já dissemos isso, mas não é porque ele não é observável que ele é desconhecido. Mas para tanto, é preciso que se discuta isso com os outros que estão prontos para falar do que eles fazem. É pela fala que se tem mais chance de se aproximar de um conhecimento do trabalho. Não há avaliação objetiva possível. Pode-se eventualmente avaliar os resultados objetivos do trabalho, mas certamente, não se pode avaliar o trabalho no sentido do trabalhar, o que o caminho para se chegar ao resultado mobilizou naquele que trabalha. Entretanto, isso não quer dizer que seja impossível avaliar o trabalho e fazer um julgamento sobre o que é feito.

Pode-se então interessar-se pelos julgamentos, daqueles que conhecem a profissão, da utilidade e da beleza do trabalho realizado. Ou seja, um julgamento sobre a utilidade técnica ou social e sobre a conformidade às regras da profissão. Ao invés de uma avaliação objetiva, nosso olhar e as discussões que nós desejamos ter abordam o real do trabalho, as dificuldades e os esforços despendidos sozinhos e coletivamente para enfrentá-lo.

### **Trabalhar gripado e conflitos de valores**

Então acontece que as condições não estejam reunidas para que o trabalho não seja um vetor de prazer, de identidade e nem de saúde. Nós dissemos que as prescrições podiam ser contraditórias, isso pode chegar até a impedir o trabalho daqueles que se encontram presos em injunções paradoxais, nas organizações “projeto”, por exemplo, ou em funcionamentos “matriciais”. Às vezes, a avaliação penaliza aquele que faz o trabalho pedido, aquele que se mostra exageradamente consciencioso.

Para trabalhar, é necessário trapacear, no sentido nobre do termo, aquele utilizado pelas costureiras que trapaceiam em uma costura para que ela fique justa ou os lapidadores de pedra que trapaceiam para reajustar uma fachada. Quando se deve inventar truques pessoais para contornar uma dificuldade, se o trabalhador sabe que os outros estariam de acordo com essa maneira de fazer, ele se sente menos sozinho, ele se sente seguro.

Às vezes, isso é mais ambíguo. Inventa-se alguma coisa, ou surpreende-se pelo fato de dizer ou fazer essa ou aquela coisa, sem verdadeiramente saber o que os outros pensariam disso. Pode-se duvidar do que se faz. O fato de dever distanciar-se da regra e de incorrer em infração é uma necessidade para poder trabalhar, mas isso pode deixar um vestígio, uma impressão de não fazer corretamente, de fraudar, de enganar, de mentir... Além disso, pode-se ser acusado de ter se distanciado da regra. Para saber o que pensam os outros desses truques que se inventa, das artimanhas que se usa, é preciso falar com eles.

A fronteira entre a trapaça, necessária ao trabalho, e a fraude, ou a mentira, não é tão evidente de se estabelecer. Às vezes, isso pode chegar a encorajar, recompensar a fraude, quando se trata de modificar alguns números, melhorar alguns dados, para responder a algumas expectativas. Mesmo entre aqueles que parecem menos perturbados por essas práticas, pode haver uma erosão da estima de si mesmo, do sentido do esforço. Há preguiçosos e desonestos, mas, no conjunto, muitas pessoas são conscienciosas e gostam de fazer um bom trabalho. As pessoas tem uma ideia do que quer dizer trabalhar bem ou sabotar o trabalho, de igual maneira, elas tem uma ideia da utilidade do seu trabalho para outrem. Algumas pessoas, quando são impedidas de fazer um trabalho de qualidade, adoecem.

Às vezes, é o sentido do trabalho que é invalidado quando o trabalho está esvaziado de sua dimensão ética fundamental, e que se consente em efetuar atos que se desaprova ou que se participa de uma dinâmica ou de um sistema ante o qual se é crítico, porque é contrário aos valores fundamentais da profissão. A questão dos valores da profissão aparece sistematicamente nas relações que nós tivemos. O sentido e a utilidade do trabalho não existem em si mesmos, eles são um construto. Isso é o que se chama de sofrimento ético.

### **Coordenação e cooperação: diferença prescrito real**

Há uma diferença no nível individual entre o trabalho prescrito e o real do trabalho tanto quanto no nível coletivo entre a coordenação e a cooperação. A coordenação é prescrita, são as ordens, as regras, o controle, a divisão do trabalho... Ela é necessária, pois, para trabalhar coletivamente, cada um deve limitar sua inteligência para permitir que os outros também contribuam. Para enfrentar os imprevistos do real do trabalho, a colaboração é necessária. A colaboração não se prescreve, ela implica uma construção e supõe a participação ativa daqueles que trabalham para reajustar as diferentes normas e regras do trabalho, estabilizar os acordos normativos, organizar os acordos entre os estilos

de trabalho. Essa participação não é “um dado”, ela está ligada à uma expectativa legítima de cada um: o reconhecimento da qualidade do trabalho e o sentimento de pertencimento a um coletivo de trabalho. Aqui também as relações insistem na ausência do coletivo. Como vocês explicam que a dimensão coletiva do trabalho resiste e permanece um problema?

Distingue-se na teoria três formas de cooperação. A *cooperação horizontal*, entre pares, ou seja, entre aqueles que fazem o mesmo trabalho. A *cooperação vertical*, entre os assalariados e a hierarquia. E finalmente, a *cooperação transversal*, com os “clientes” ou os beneficiários (internos e/ou externos). Este campo é o menos explorado.

Às vezes, acontece que a cooperação não se constrói ou se desestrutura. E os trabalhadores não ficam passivos face o sofrimento. Existem defesas para evitar sofrer em demasia. O objetivo dessas defesas é restringir o campo do pensamento e como constantemente, falar e pensar caminham juntos. Restringir a fala leva a desligar o pensamento. O risco dessa atrofia do pensamento, dessa proteção contra as dificuldades, é perder o contato com o real e estar desconectado daquilo que nos mobiliza. Quando as dificuldades concretas encontradas inevitavelmente no trabalho não podem mais ser discutidas nem podem ser substituídas institucionalmente, a diferença entre trabalho prescrito e trabalho real se acentua. Trabalhar torna-se então mais difícil. As soluções encontradas são menos satisfatórias e igualmente mais difíceis de se fazer reconhecer. Entre os problemas postos, nós temos a ausência do coletivo e a incerteza das missões. Sem coletivo, não há elaboração de regras. Sem regras claras, há uma impressão de incerteza e de falta de clareza. As preconizações ou indicações vindas do alto não bastam.

### **Constatação atual**

A existência de estratégias de defesa permite compreender porque, durante tanto tempo, apesar das regras da organização do trabalho



já presentes, as pessoas conseguiram suportar o sofrimento no trabalho. As estratégias de defesa dessensibilizam contra aquilo que nos faz sofrer, elas permitem tornar aceitável o que normalmente não deveria ser. As pesquisas destacam um certo número de tendências que não vão no sentido da preservação da saúde e da identidade, da construção da convivência, e mesmo da busca pela eficácia: enfraquecimento dos coletivos, devido aos métodos de avaliação individualizada; solidão devido à concorrência e à substituição da hierarquia pelo controle; sobrecarga face à intensificação do trabalho para fazer mais e melhor com menos face à inflação do administrativo; injustiça face à ausência de reconhecimento do real do trabalho pela avaliação; sofrimento ético, quando as reorientações parecem induzir comportamentos em contradição com o que fazia o sentido do trabalho; desaparecimento dos espaços de discussão face à intensificação do trabalho; impossibilidade de participar de maneira criativa face à perda do coração da profissão.

Quando as condições de prazer no trabalho não estão reunidas e as estratégias de defesa não podem mais ser utilizadas, o caminho está aberto para a expressão do sofrimento sob a forma de patologias físicas ou mentais, até mesmo sob a forma de explosões de violência contra os outros, contra o material ou contra si mesmo. Esse é o motivo pelo qual nós temos insistido tanto sobre o engajamento subjetivo que permite estabelecer o elo entre o trabalhar, a identidade e o trabalho, mas também sobre a dimensão coletiva do trabalho, tanto nos parece que o desenvolvimento da solidão no trabalho constitui uma ameaça importante. Essa questão da solidão está eminentemente presente hoje em dia nas pesquisas de campo.

Não se pode abster-se, nas empresas, da mobilização individual e coletiva. Não há neutralidade do trabalho face à saúde. Trabalhar não é somente produzir. Trabalhar também é transformar-se a si mesmo. O trabalho vivo exprime o que a subjetividade deve ao trabalho para desenvolver-se. O trabalho não pode ser reduzido nem a uma tarefa nem a uma produção de ordem material (*poièsis*), mas ele implica um trabalho de si sobre si mesmo (*Arbeit*). O conjunto do processo que, partindo

da *poièsis*, se completa pelo *arbeit*, é o que se designa sob o termo de trabalho vivo. Eis porque a criação dos espaços de criação das regras torna-se um ensejo chave. O que se faz no trabalho é central do ponto de vista político e da relação que eu estabeleço com o mundo, mas também como consequência na construção da identidade. Como nós estávamos dizendo no início dessa conferência, o que se faz no trabalho é a marca que nós deixamos nos outros, no mundo. Quando a criação de espaços de deliberação sobre as regras de profissão é possível, é possível também retomar-se a cooperação, que estava danificada. Rediscutir o real e as estratégias individuais e coletivas utilizadas por uns e outros revela-se então indispensável.

Então, fazer de forma diferente é possível. Esse sistema funciona porque nós o fazemos funcionar, nós colaboramos, nós trazemos para ele a contribuição das nossas inteligências, individual e coletiva. Há uma possibilidade de retomar o bom andamento das coisas. Mesmo em um contexto de forte concorrência econômica, nós podemos fazer de outra forma. É necessário romper com a exaltação da performance individual, com tudo o que é “objetivo” e quantitativo. Deve-se concentrar nosso olhar sobre tudo o que é da ordem da qualidade, sobre a cooperação e o trabalho coletivo. Na realidade, há uma baixa da qualidade, ainda que se trabalhe cada vez mais. É preciso então interessar-se pelo trabalho coletivo, no compartilhamento das experiências, a formação da cooperação que passa pelos acordos das regras de trabalho. Toda regra de trabalho é uma regra de convivência. Pode-se vencer a solidão e o medo se consegue-se falar novamente. Entretanto, é necessário começar por ousar reestabelecer os espaços para se falar novamente do trabalho, do real e do como se faz.

Somente as equipes preparadas para correr o risco de falar sobre o trabalho terão a possibilidade de fazer evoluir seu trabalho, de modo que ele não esteja mais a serviço da loucura e da traição de si mesmo, mas, ao contrário, a serviço do prazer, da emancipação, da convivência e do trabalho da Cultura.

# OS ADOECIMENTOS DO TRABALHO NA ERA DESTRUTIVA DO CAPITAL

Ricardo Antunes<sup>1</sup>

## I - Uma era de destruição do trabalho

Este texto, que foi a base de nossa apresentação neste 7º Congresso Internacional de Saúde Mental no Trabalho, oferece alguns elementos centrais para que se possa melhor compreender os processos de adoecimento que impactam o mundo do trabalho contemporâneo. Ele oferece uma análise sociológica dos adoecimentos capaz de ajudar a balizar as ações dos procuradores do trabalho que participam deste evento.

Começamos afirmando que o capitalismo financeirizado e globalizado, particularmente nas últimas quatro décadas, vem apresentando um movimento tendencial no qual informalidade e precarização tornaram-se mecanismos recorrentes para a ampliação do lucro das empresas, sejam elas globais – as transnacionais – sejam elas de menos porte.

E a terceirização vem se consolidando, em tantas partes do mundo, assim como no Brasil, como uma ferramenta propulsora desta razão destrutiva.

---

1 Ricardo Antunes é Professor Titular de Sociologia no IFCH/UNICAMP. Publicou, entre outros livros, *Os Sentidos do Trabalho*, Ed. Boitempo, 13ª reimpressão, publicado também na Itália, Inglaterra/Holanda, EUA, Portugal, Índia e Argentina; *Adeus ao Trabalho?*, 16ª ed., Cortez, publicado também na Itália, Espanha, Argentina, Colômbia e Venezuela; *O Continente do labor*, Boitempo; *Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil* (organizador), Boitempo, Vol. I, II e III. Atualmente coordena as *Coleções Mundo do Trabalho*, pela Boitempo Editorial e *Trabalho e Emancipação*, pela Editora Expressão Popular. Colabora regularmente em revistas e jornais nacionais e estrangeiros. É pesquisador do CNPQ.

Mais particularmente, desde a crise que se desencadeou a partir de 2008 em escala global e mais recentemente, a partir de 2014 no Brasil, este quadro se intensificou ainda mais e apresenta uma corrosão do trabalho contratado e regulamentado. Este trabalho, de base taylorista e fordista, que foi dominante ao longo do século XX, vem sendo substituído pela empresa flexível”, “enxuta”, “liofilizada”, com seus distintos e diversificados modos de *terceirização*, de *informalidade* e de *precarização* (fenômenos distintos, mas interligados), que se expandem tanto na indústria, quanto na agricultura e nos serviços, bem como em suas interconexões, como na agroindústria, nos serviços industriais e na indústria de serviços.

Os resultados são fortes: ampliam-se os adoecimentos, as mutilações, os envelhecimentos precoces, tudo isso passa a fazer parte do cotidiano do mundo do trabalho. Além da destruição do corpo produtivo dos/das trabalhadores/as em sua fisicidade, há também manifestações importantes de sofrimento e adoecimento psíquicos decorrentes do trabalho.

As pesquisas mais recentes (ver as indicações bibliográficas ao final do texto) oferecem um leque de problemas que caracterizam o cotidiano da (super)exploração do trabalho na agroindústria (avícola), na produção de calçados e em alguns ramos da indústria (metalúrgica, química e petroquímica e farmacêutica) no Brasil recente, indicando uma nítida articulação entre as diferentes formas de exploração do trabalho, intensificação dos ritmos da atividade laborativa.

Estas formas de precarização acarretam novos acidentes de trabalho, tipos diversos de adoecimentos do trabalho, especialmente nos setores mais terceirizados da classe trabalhadora, como é o caso da indústria de calçados, petroquímica, energia elétrica, agroindústria do etanol, dentre tantas outras atividades, com repercussões tanto no que se refere às condições de trabalho, quanto à destruição intensificada da natureza.

Ampliam-se os mecanismos de extração do sobretrabalho, de sujeição dos trabalhadores e das trabalhadoras a esta pragmática

perversa que se expande tanto na indústria, quanto na agricultura e nos serviços.

Além da destruição do corpo produtivo dos trabalhadores em sua fisicidade, há também manifestações importantes de sofrimento e adoecimento psíquico decorrentes do trabalho. Os adoecimentos, as mutilações, os envelhecimentos precoces, passam a fazer parte do cotidiano do mundo do trabalho.

O exemplo mais emblemático é o da terceirização: criando trabalhadores e trabalhadoras de “primeira e segunda categorias”, fatiando-os e diferenciando-os entre contratados diretamente e “terceirizados”, ampliam-se ainda mais as heterogeneizações e fragmentações no corpo produtivo.

A título de exemplo: ocorrem jornadas mais extensas, aumenta a intensificação do trabalho, reduzem-se os salários, há frequentemente maior rotatividade, dentre aqueles que atuam no universo do trabalho terceirizado. Tornam-se mais arriscadas condições de (in)segurança do trabalho, acarretando graves problemas na saúde dos trabalhadores, como o livro apresenta de modo intenso.

O que os estudos têm revelado é alarmante, particularmente nos ramos da energia elétrica, extração e refino de petróleo e na siderurgia, agroindústria, trabalhadores de call center e telemarketing, professores etc. Proliferam as LER (lesões por esforço repetitivo), os assédios morais, os adoecimentos e do corpo produtivo, físico e psíquico, mental, as mortes e os suicídios no espaço de trabalho.

Se tudo isso já não bastasse, a terceirização fragmenta ainda mais as possibilidades de ação e de organização sindical, incentivando a negativa individualização das relações de trabalho, ampliando a concorrência através do sistema de metas e competências, criando o cenário ideal para as empresas dificultarem ao máximo a atividade sindical em de defesa dos direitos sociais do trabalho.

Vale lembrar que a terceirização impõe também uma pulverização dos sindicatos, ocorrendo muitas vezes que, em uma mesma empresa, os diferentes setores terceirizados vinculem-se a sindicatos diferenciados, quando não são proibidos de fato de exercerem filiação e atividades

sindicais. Ou seja, além do fosso entre terceirizados e não-terceirizados, há clivagens também *intra* terceirizados.

Combinando elementos da organização taylorista/fordista do trabalho que ainda estão presentes, bem como com as novas características típicas da chamada “empresa flexível” (as exigências de metas, a rotina do trabalho, o despotismo dos coordenadores e supervisores, os baixos salários, os adoecimentos e padecimentos decorrentes das condições de trabalho) tornaram-se traços constitutivos do cotidiano do trabalho que atingem a totalidade do que denominamos como a *nova morfologia do trabalho* no Brasil.

E estas novas modalidades de trabalho, pautadas pela maior ou menor informalidade, maior ou menos precarização do trabalho, têm se mostrado vital para o capital financeirizado, ampliando as formas geradoras do *valor*, ainda que sob a *aparência* do não-valor, utilizando-se tanto de novos como antigos instrumentos de exploração do trabalho. A destruição dos direitos sociais vem se tornando, então, mais a regra do que a exceção, quando não há resistência e confrontação.

## II - Como resistir frente a esse quadro tão destrutivo?

E é aqui que emerge o novo desafio dos sindicatos.

Eles já são desnecessários?

Essa nova morfologia do trabalho terá eliminado a necessidade da sua existência?

A classe trabalhadora poderá prescindir dos sindicatos? Estamos sendo exigidos a criar uma nova forma de organização sindical?

De nossa parte, cremos que a *ferramenta-sindicato* ainda é imprescindível, enquanto perdurar a sociedade do capital, com sua exploração do trabalho, suas precarizações, seus adoecimentos e seus padecimentos corpóreos físicos e psíquicos etc. Mas é preciso dizer que há inúmeros desafios a serem enfrentados, que aqui vamos somente indicar.

Sabemos que a *Consolidação das Leis Trabalhistas* se originou em uma conjuntura especial, intimamente vinculada à chamada “Revolu-

ção de 1930”, um rearranjo necessário entre nossas classes dominantes, cuja fração cafeeira começava a perder seu acentuado espaço no poder. Com a CLT (1943) tivemos a consolidação da totalidade da legislação social (trabalhista e sindical) do trabalho iniciada em 1930.

Mas é imperioso enfatizar que houve um movimento dúplice nesta história: o operariado brasileiro lutava, desde meados do século XIX, por direitos básicos do trabalho, através da realização de greves.

E esse movimento se expandiu ao longo das primeiras décadas do século XX – de que foi exemplo, dentre tantas, a grande Greve Geral de 1917 – quando os trabalhadores reivindicavam, dentre outras bandeiras, melhores condições de salário e de trabalho, a regulamentação da jornada, o direito de férias e do descanso semanal etc. Para o governo de Getúlio Vargas era imperioso regulamentar a *mercadoria-força de trabalho* e desse modo consolidar o mercado interno através da instituição de um salário mínimo basal.

Mas a CLT tinha uma dupla face: no que diz respeito à estrutura sindical, ela teve em sua origem um predominante sentido controlador, coibidor e cupulista que cultuava um fetichismo de estado que foi em parte (mas não plenamente eliminado nem mesmo pela Constituição de 1988), de que são exemplos o imposto sindical e a unicidade sindical imposta por lei, dois pilares do sindicalismo atrelado.

Certamente, não são por estes motivos sindicais que o empresariado quer hoje dismantelar a CLT. O eufemismo “flexibilizar” é a forma branda encontrada por estas forças do capital para desconstruir os direitos do trabalho, arduamente conquistados, em tantas décadas de embates e batalhas. Basta olhar o que se passa hoje com a Europa e constatar lá também o receituário é flexibilizar, acentuando ainda mais o desmonte dos direitos dos trabalhadores.

Mas, por outro lado, ela consolidava um conjunto de reivindicações operárias presentes nas greves desde meados do séc. XIX. E foi exatamente por consolidar um código efetivamente protetor do trabalho que a CLT tornou-se duradoura e logrou ganhar sólido apoio popular ao longo de suas décadas de vigência.

As flexibilizações, terceirizações, o aumento da informalidade e a ampliação do desemprego serão ainda mais intensas se a CLT for desfigurada ou eliminada. E a atual tentativa de liberar plenamente a terceirização, conforme propõe o PL 4330 (atualmente PLC 30/2015), é um passo brutal em direção ao fim dos direitos do trabalho consagrados na CLT.

Isso porque, ao perceber salários menores, enfrentar jornadas de trabalho bem maiores do que o conjunto dos assalariados contratados e sofrendo cotidianamente as vicissitudes que decorrem da burla da legislação social protetora do trabalho e das altas taxas de rotatividade, a *terceirização vem se constituindo na modalidade dominante no processo de corrosão do trabalho.*

Como é no espaço da terceirização que os agravamentos da saúde, os acidentes, as mortes e os suicídios começam ampliar, derrotar a terceirização tornou-se vital.

Se isso já não é pouco, há outros desafios mais gerais dos sindicatos, que vamos aqui somente indicar: os sindicatos do século XXI terão que romper a enorme barreira social que separa os trabalhadores “estáveis”, em processo franco de redução, dos trabalhadores em tempo parcial, precarizados, subproletarizados, em significativa expansão no atual cenário mundial. O esforço em procurar representar o *conjunto* da classe trabalhadora *torna-se imperioso.*

Deverão articular uma efetiva dimensão de classe, no sentido amplo de classe trabalhadora em sua *nova morfologia*, articulando-a com outras dimensões decisivas, como *gênero, geracional, étnica*, além de defender os direitos do trabalho preservando a natureza, contra a lógica destrutiva do capital, procurando superar todas as formas de (neo) corporativismo, todas as formas de individualismo e buscar sempre os interesses solidários, coletivos e do conjunto da classe trabalhadora.

Devem recuperar as ricas experiências do sindicalismo de base das décadas anteriores, recusando a excessiva institucionalização que lhes transformou em agências, ampliando ainda mais o fosso entre as “instituições” sindicais e os movimentos de base.



O sindicalismo fordista, que se desenvolveu no século XX, tornou-se bastante verticalizado e a empresa flexível, que floresceu a partir do toyotismo ou da empresa enxuta, flexível, é mais horizontalizada, na medida em que se estrutura em redes, utilizando-se abundantemente dos mecanismos das terceirizações para aumentar as formas de exploração do trabalho.

Um sindicalismo vertical não mais consegue representar efetivamente a classe trabalhadora em sua nova morfologia. Se a classe trabalhadora é mais heterogênea e diferenciada hoje, o resgate do *sentido de pertencimento de classe* torna-se também vital.

Como a lógica destrutiva do capital é *múltipla* em sua *aparência*, mas *una* em sua *essência*, os diversos polos e segmentos da classe trabalhadora devem procurar uma atuação mais solidária e orgânica.

Se forem capazes de unir os laços de solidariedade e o sentido de pertencimento de classe, conjugando suas ações, poderão, mais do que qualquer outra força social, ser efetivamente capazes de demolir o sistema de metabolismo societal do capital e sua lógica destrutiva e, desse modo, capazes de começar a desenhar um *novo modo de vida*. E os sindicatos poderão ter um papel de destaque neste processo, se forem capazes de entender o século XXI em que vivem.

### **Bibliografia utilizada e indicada**

ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao trabalho?* Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 2015 (Edição especial de 20 anos).

\_\_\_\_\_. *Os sentidos do trabalho*. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2010.

\_\_\_\_\_. *Riqueza e miséria do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 2006. v. I.

\_\_\_\_\_. *Riqueza e miséria do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 2013. v. II.

BARRETO, Margarida; HELOANI, Roberto. Assédio laboral e as questões contemporâneas à saúde do trabalhador. In: LOURENÇO, Edvânia Ângela de Souza; NAVARRO, Vera Lúcia. *O avesso do trabalho III*. Saúde do trabalhador e questões contemporâneas. São Paulo: Outras Expressões, 2013. p. 107-123. 1998.

DRUCK, Graça. Trabalho, precarização e resistências. *Caderno CRH (UFBA)*, Salvador, v. 24, 2011.

HARVEY, David. *A condição pós-moderna*. São Paulo: Loyola, 2013.

LINHART, Danièle. *A desmedida do capital*. São Paulo: Boitempo, 2007.

PRAUN, Luci. *Reestruturação Produtiva, Saúde e Degradação do Trabalho*, Ed. Papel Social, São Paulo.

SATO, Leny. Saúde e controle no trabalho: feições de um antigo problema. In: JACQUES, Maria da Graça; CODO, Wanderley (Orgs.). *Saúde mental e trabalho*. Leituras. Petrópolis: Vozes, 2003. p. 31-49.

SELIGMANN-SILVA, Edith. *Trabalho e desgaste mental: o direito de ser dono de si mesmo*. São Paulo: Cortez, 2011.

# ASCENSÃO DO NEOLIBERALISMO. O QUE O ASSÉDIO TEM A VER COM ISSO?

**Roberto Heloani<sup>1</sup>**

Entre 1950 e 1973, a economia internacional experimentou um notável crescimento, a “Era de Ouro” parecia não ter fim e, sem dúvida, houveram progressos significativos no campo social e político. A conciliação ou cooperação entre as classes sociais parecia ter chegado, ou melhor, finalmente, ser possível. Verdadeiro Nirvana. Contudo, nos anos 1970, devido à crise geral e aos significativos problemas de ajustes econômicos à crise do petróleo (1973), o *Welfare State*, visto como benéfico pela grande maioria dos países europeus, passa a ser contestado. Os governos de Ronald Reagan, nos EUA (1980); Margaret Thatcher, na Inglaterra (1979); Yasuhiro Nakasone, no Japão (1982) e Helmut Kohl, na Alemanha (1982), começam a advogar o Estado Mínimo, fiscal, ou “Estado Guarda-Noturno”, que atua de modo contido e pontual, objetivando mormente garantir a “lógica do mercado”, um Estado Neoliberal em oposição à ideia de um Estado Positivo, keynesiano, interventor, sim, nos setores essenciais da economia e da vida social.

A vitória desses governos neoliberais e neoconservadores, em nosso entender, foi revigorada pela falência dos países do leste euro-

---

<sup>1</sup> Roberto Heloani é Professor Titular na Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). Também é conveniado junto à Université Paris-10, Laboratoire Genre, Travail et Mobilités (GTM). Livre-Do-cente em Teoria das Organizações (UNICAMP), Pós-Doutorado em Comunicação (USP), Doutor em Psicologia (PUC/SP), Mestre em Administração (FGV). Graduou-se em Psicologia pela PUC/SP e em Direito pela USP. Em conjunto com Margarida Barreto publicou o livro “Assédio Moral no Trabalho” da Editora CENGAGE. Membro fundador do site [www.assediomoral.org](http://www.assediomoral.org)

peu, cujo símbolo máximo foi a derrubada do muro de Berlim em 1989. Com essa vitória, a política de dominação financeira apresenta-se de forma emblemática no chamado Consenso de Washington, também em 1989, em que são elaboradas as políticas gerais que tornariam exequíveis o programa de estabilização e as reformas estruturais sancionadas pelo FMI e Banco Mundial. O Fundo Monetário Internacional, alegando a busca do equilíbrio do sistema financeiro internacional, empresta dinheiro a países em dificuldades em troca de adoção de rígidas políticas econômicas; e o Banco Mundial, por sua vez, objetiva financiar projetos sociais de infraestrutura em países em desenvolvimento (HELOANI, 2003).

Assim, o discurso da *ampla reforma do Estado* surge como um dos fundamentos das políticas públicas na década de 1980. Nas organizações privadas e públicas, termos como *empregabilidade, desregulamentação, privatização, mercado, downsizing, terceirização, flexibilização dos contratos de trabalho e administração pública gerencial* tornam-se recorrentes em todos os níveis hierárquicos e gozam de inaudito concurso da mídia e de alguns *intelectuais orgânicos*, gerando “novas teorias” sobre o “fim da História”, a “obsolescência” dos clássicos e a “total inutilidade” de todo pensamento crítico. Dessa forma, *a priori*, o pensamento crítico é tido como não instrumental, não diretamente aplicável ao “mundo prático”.

Dessa forma, o que o neoliberalismo propõe é a “despolitização” radical das relações sociais, em que qualquer regulação política de mercado (quer por via do Estado ou de outras instituições) é já a princípio repelida. Na verdade, o que temos é um neoliberalismo convertido em concepção ideal do pensamento antidemocrático contemporâneo, que serve aos interesses do capital. É o que aponta Przeworski (apud Netto, 1995), afirmando que a grande burguesia não se ilude com o abstencionismo estatal nem acredita em um mercado totalmente “livre”. O que ela pretende, como bem afirma Netto, em *Crise do socialismo e ofensiva neoliberal*, é direcionar a intervenção do Estado para seus particulares interesses de classe, transformando o “Estado Mínimo” em “Estado Má-

ximo para o capital”, de forma que este circule beneficiando-a sem restrições.

Como se verifica, o processo de privatização, como elemento propiciador do enxugamento do Estado, vem acompanhado de forte aparato ideológico que começa a estruturar-se nos anos 1970, em decorrência do novo ambiente econômico que sinalizava a inadequação do modelo fordista em manter o repasse da produtividade para os salários. O processo consolida-se na década de 1980, quando o empresariado articula três pontos de ataque em sua política econômica: a produção globalizada, a diminuição da atuação do Estado-Providência e a desindexação dos salários, características básicas do que se convencionou chamar de pós-fordismo. Ademais, a mobilidade do capital, unida à flexibilidade tecnológica e social propiciada pela desregulamentação de direitos consagrados e pela hegemonia ideológica nos principais setores de formação de opinião, possibilita a mercantilização de praticamente tudo, solapando fronteiras e soberanias nacionais.

Os investimentos da produção são deslocados para o setor de serviços, o que impulsiona a “terceirização” (*tertiarized middle classes*). Esse deslocamento do capital para o beneficiamento do setor de serviços, devido ao aumento dos custos de produção, já havia-se esboçado no período de 1968 a 1974, período de crise, de fuga do trabalho, marcado por elevado absenteísmo e *turnover*. (HELOANI, 2000)

Esse deslocamento do capital gerou um aumento ainda maior da desigualdade na distribuição de renda nos países de capitalismo central. Com a desativação do Estado-Providência, aumentou a dependência dos setores em crescimento em relação ao mercado internacional, e o capital, privilegiando o setor terciário, gerou uma contradição entre: (a) setores em expansão, que adotam novas tecnologias microeletrônicas e (b) setores em estagnação – setores industriais como siderurgia, eletrônica, confecções etc.

Trata-se de uma contradição que se expressa no ordenamento do espaço urbano. No item *a*, temos as cidades globais em expansão, voltadas para a internacionalização da economia e serviços (como Miami

e Los Angeles). Em *b*, observamos as velhas cidades industriais (como New York e Detroit) que, sofrendo os efeitos da desindustrialização, ilustram a estagnação. Como consequência da diminuição de sua produção siderúrgica e de automóveis, Detroit chegou a ter redução em sua população no início dos anos 1980.

Devido à globalização da economia, a nova divisão do trabalho criada pelo pós-fordismo mostrou-se muito competitiva e intensiva em tecnologia microeletrônica. A cooperação do operariado com os programas de elevação da produtividade tornou-se primordial e, para conseguí-la, foram criadas novas formas de gestão da produção. Investiu-se pesadamente em equipamentos e serviços de manutenção (*software*) e os trabalhadores tornaram-se responsáveis não só por manter equipamentos tão dispendiosos, mas também por conseguir novos ganhos de produtividade e repassá-los à organização do trabalho, ao desenho e programação de novos equipamentos. O fato é que com a microeletrônica o número de empregados decresce, mas o capital não consegue prescindir do trabalho humano.

Embora não seja possível analisar aqui todas as experiências da gestão da produção, há uma característica fundamental, comum a todas elas, que queremos ressaltar: a tentativa de “harmonizar” um maior grau de autonomia dos trabalhadores, para organizar um setor de produção, com o desenvolvimento de controles mais sutis, que objetivam colocar o trabalho numa posição de “dependência” ou “incapacidade” em relação ao capital. Com esses novos mecanismos, revela-se, a nosso ver, uma notória modificação na organização de poder dentro do espaço laboral – a formulação de uma gramática de dominação que age pela extensão dos mecanismos de poder, chegando à “manipulação da subjetividade” (HELOANI, 2003).

### **Estado “charterizado” e “uberizado”**

Essas formas de controle sutil sofisticam-se de tal maneira, que a dominação como meio de exercício do poder estará mais baseada

na introjeção dessas normas ou regras das organizações do que numa repressão mais explícita. A empresa neocapitalista lidará basicamente com a *gestão dessa dimensão psicológica de dominação* e o Estado, cada vez mais decalque à lógica empresarial fará o seu papel, endossando e imitando o mundo corporativo, ou melhor, instituindo o que no Brasil denominou-se “*A Reforma do Estado dos anos 90*” (PEREIRA, 1997).

Nessa nova lógica pós-moderna ou pós-fordista, como queiram, que legitima uma ampla reestruturação produtiva, em que os salários sofrem cada vez mais reduções e a educação emerge como “salvadora” e principal ferramenta da atualização, o trabalho torna-se cada vez mais precário e seletivo. O Estado vem, mediante uma ideologia neoliberal, retirar e diminuir benefícios e direitos do trabalhador, modificando a relação capital-trabalho. Surgem, então, novas relações, como o contrato de trabalho por tempo determinado e várias formas de terceirização, que geram, desse modo, o subemprego e o trabalho informal, novas ameaças ao trabalhador, que antes tinha a garantia de alguns direitos historicamente consolidados. Busca-se desse modo um paradoxo: a conciliação de dois sujeitos historicamente desiguais, capital e trabalho. Por meio de discursos de cooperação e de trabalho em equipe, consultores organizacionais acabam por perpetuar elementos antagônicos: a necessidade da cooperação em equipe e a competição pela aquisição e manutenção de um posto de trabalho.

Essa hipercompetitividade não seria em si mesma uma forma de violência? Uma guerra, como bem coloca Christophe Dejours (2001) em *A banalização da injustiça social*, onde o fundamental não é o equipamento militar, mas o desenvolvimento da competitividade; em que o fim pode justificar os meios, mediante um atropelamento da ética, da própria dignidade humana. É certo que a violência faz parte da própria condição humana, como o amor, o ódio, o poder, a submissão, o orgulho, a inveja e tantas outras facetas da personalidade. Mas, como Roberto Da Matta (1982) em *A violência brasileira* lucidamente posiciona, não se pode deixar de investigar o conjunto de valores que estão associados a certas formas de violência em sociedades específicas. Em um sistema

em que a “racionalidade instrumental” se sobrepõe à “racionalidade comunicativa”, (para usarmos a expressão de Habermas (1988) em *Teoría de la acción comunicativa: crítica de la razón funcionalista*), o que gera uma distorção comunicacional, a violência torna-se uma resposta a um sistema desumano e não pode ser considerada um mero mecanismo individual. Em outras palavras, nesse processo a violência passa a ser uma perversão da perversão, ou seja, uma armadilha motivada pela crueldade do sistema.

Em nossa opinião, a violência reflete, tal como uma imagem no espelho, as formas de poder constituídas socialmente. Se for certo que o furor expansionista do capital conquistou-nos financeiramente, é também exato que nesse processo de expansão comprometeu-se o nosso discernimento, ou melhor, a nossa saúde moral. Alguns fragmentos de discurso como “enxugar as gorduras”, “exterminar os dinossauros” e mesmo “fazer uma faxina” são expressões recorrentes na “mídia especializada”, que costumamos chamar de subliteratura organizacional.

### **O que o assédio tem a ver com isso?**

Esta “uberização” das relações laborais que consiste em “amparo social mínimo”, “improbabilidade sobre o futuro”, “disponibilidade constante para a organização e tudo que dela derive ou faça parte”, “emprego sem segurança de emprego” e “concorrência acirrada entre os pares, principalmente entre os mais qualificados”, faz com que o assédio moral no trabalho seja um instrumento de gestão para algumas organizações e para seus respectivos prepostos uma estratégia de sobrevivência.

O assédio moral foi apontado como objeto de pesquisa, em 1996, na Suécia, pelo psicólogo do trabalho Heyns Leymann (1966), que, por meio de um levantamento junto a vários grupos de profissionais chegou a um processo que qualificou de *psicoterror*, cunhando o termo *mobbing* (um derivado de *mob*, que significa horda, bando ou plebe), devido à similaridade dessa conduta com um ataque rústico, grosseiro. Dois anos após, Marie-France Hirigoyen, psiquiatra e psicanalista com grande ex-



periência como psicoterapeuta familiar, popularizou o termo por meio do lançamento de seu livro *Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien*, um *best-seller* que ocasionou a abertura de inúmeros debates sobre o tema, tanto na organização do trabalho como na estrutura familiar.

No Brasil, Margarida Barreto notabilizou-se por uma ampla pesquisa junto a 2072 trabalhadores de 97 empresas dos setores químico, farmacêutico, de plásticos e similares, de portes variados, dentro da região da grande São Paulo. Em 2008, conjuntamente com Maria Ester de Freitas e Roberto Heloani, na obra *Assédio moral no trabalho*, assim definiram o assédio moral: ***“é uma conduta abusiva, intencional, frequente e repetitiva, que ocorre no ambiente de trabalho e que visa diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psiquicamente um indivíduo ou grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e colocando em risco a sua integridade pessoal e profissional”*** (p. 37).

Em nosso entender, o assédio moral caracteriza-se pela intencionalidade; consiste na constante e deliberada desqualificação da vítima, seguida de sua conseqüente fragilização, com o intuito de neutralizá-la em termos de poder. Esse enfraquecimento psíquico pode levar o indivíduo vitimizado a uma paulatina despersonalização. Sem dúvida, ***trata-se de um processo disciplinador*** em que se procura anular a vontade daquele que, para o agressor, se apresenta como ameaça. Essa dose de perversão moral – algumas pessoas sentem-se mais poderosas, seguras e até mesmo mais autoconfiantes à medida que menosprezam e dominam outras – pode levar com facilidade, a nosso ver, ao assédio moral, quando aliada à questão da ***hipercompetitividade***. Ou seja, a perversidade (por vezes ligada a traços como frieza, calculismo e inteligência) e encorajada por práticas organizacionais danosas (corrosão de valores éticos essenciais) acaba por desconsiderar o outro, em um verdadeiro extermínio psíquico, calculado e covarde, em relação à pessoa a quem, no íntimo, o agressor inveja. Bons em fazer política na organização e hábeis em decisões difíceis e polêmicas, esses agressores geralmente são

admirados por sua relativa eficiência e eficácia em sua *performance* em curto prazo, apesar da arrogância e do menosprezo com que tratam seus subordinados.

Diz Lubit (2002), no artigo *Impacto dos gestores narcisistas nas organizações*, que, por não tolerarem o sucesso de subordinados que possam distinguir-se mais do que eles, esses gestores normalmente afastam seus melhores funcionários, mormente se forem pessoas mais jovens com ou mais qualificações (formais ou informais) do que eles próprios. Mesmo que venham a aparentemente incentivar essas pessoas, temporariamente adotando uma postura “simpática” a elas, não tardam a “puxar-lhes o tapete”, ou seja, a enfraquecê-las ou a eliminá-las da organização, sobretudo se manifestarem suas próprias opiniões, mostrando-se independentes. Nossa experiência demonstra que seu “tipo preferido” é o indivíduo que trabalha muito (“o pé-de-boi”), não questiona nada (“o cordeiro”) e, frequentemente, enaltece o ego de seu superior em posição reverente (“o puxa-saco”).

Geralmente o assédio moral nasce com pouca intensidade, como algo inofensivo, pois as pessoas tendem a relevar os ataques, levando-os na brincadeira; depois, propaga-se com força e a vítima passa a ser alvo de um maior número de humilhações e de brincadeiras de mau-gosto. Isso provavelmente acontece justamente por que as vítimas temem fazer denúncias formais, com medo do “revide” que poderia ser a demissão ou o rebaixamento de cargo, por exemplo; além de que essas denúncias iriam tornar pública a humilhação pela qual passaram, o que as deixaria ainda mais constrangidas e envergonhadas. Assim, o medo (de caráter mais objetivo) e a vergonha (mais subjetiva, mas com consequências devastadoras) se unem, acobertando a covardia dos ataques.

Embora seus agressores tentem desqualificá-las, normalmente as vítimas não são pessoas doentes ou frágeis. São pessoas com personalidade, transparentes e sinceras que se posicionam, algumas vezes questionando privilégios, e não têm grande talento para o fingimento, para a dramaturgia. Tornam-se os alvos das agressões justamente por não se deixarem dominar, por não se curvarem à autoridade de um superior

sem nenhum questionamento a respeito do acerto de suas determinações.

É o próprio assédio que pode vir a patologizar as vítimas, desencadeando um processo mimético em relação a que o agressor, individualmente ou em grupo, afirma sobre elas: que são desatentas, inseguras (daí serem hipersensíveis às críticas), quase paranoicas. Referimo-nos ao agressor agindo sozinho ou em grupos, porque, de fato, no caso de um agressor que atue dentro de uma empresa, este pode aliciar colegas que, por receio ou interesse, aliam-se a ele em sua “perseguição” a um determinado funcionário, considerando que, agindo dessa forma, demonstram uma certa cumplicidade, na esperança da recompensa de uma não agressão futura em relação a si próprios. É o “esprit d’équipe” que, particularmente nessa situação, traduz a falsa ideia de que a “solidariedade” ao chefe pode conduzir à segurança e mesmo à ascensão dentro da empresa.

Um exemplo elucidativo desse processo mimético em que a vítima acaba por reproduzir aquilo que lhe é atribuído seria aquele em que se atribui ao sujeito agredido a pecha de ser desatento, não envolvido com seu trabalho, imperito. Em longo prazo, depois de alguns meses, às vezes até anos de sofrimento atroz, desencadeado por essa constante e desmerecedora “adjetivação” direta ou indireta, o indivíduo torna-se exatamente o que lhe foi atribuído. A vítima pode entrar em depressão e sofrer, por exemplo, um longo período de insônia, o que é comum nesse quadro depressivo. Dessa forma, ela pode acabar por se tornar realmente negligente no trabalho, não por seu desejo e sim pela pauperização, pela fragilização de sua saúde física e mental.

É interessante observarmos que em épocas passadas, no Brasil, o assédio moral se dava basicamente com o “peão”, o servicial sem maiores qualificações. Hoje, abrange todas as classes, infelizmente “democratizou-se” no mau sentido; juízes, desembargadores, professores universitários, médicos e funcionários de funções diversas, muitas vezes bastante qualificados, também são atingidos por esse fenômeno. Apesar de a maioria das pesquisas apontarem que as mulheres são, estatisticamente

falando, as maiores vítimas do assédio moral, também são elas as que mais procuram ajuda médica ou psicológica e, não raro, no seu próprio grupo de trabalho, verbalizando suas queixas, pedindo ajuda.

Em relação ao homem, sob alguns aspectos, essa situação é mais delicada, pois fere sua identidade masculina. Em um tipo de agressão que, como já vimos, é paulatina e quase invisível, não raro quando a vítima se apercebe da situação, o fenômeno destrutivo já se estabeleceu, o que a leva a um processo depressivo em que não encontra mais forças e em relação a que nem mesmo possui ânimo para reagir. Essa atitude de aparente passividade, ou melhor, de ausência de ação, dentro de nossa cultura machista e preconceituosa é vista mais como um atributo feminino do que masculino, o que piora o quadro depressivo da vítima, pois rebaixa ainda mais sua autoestima, ferindo sua identidade masculina. Assim, no caso masculino, tornar pública a sua humilhação associa-se a admitir sua impotência diante dos fatos, o que se lhe configura como o “fundo do poço”, o auge de sua forçada degradação. Daí ocorrerem somatizações como úlceras, disfunções sexuais, eternas cefaleias, podendo chegar ao suicídio.

### **Cooperação é suficiente?**

Embora muitas das grandes empresas possuam código de ética – a maioria das 100 melhores empresas que estão no *ranking* da revista *Exame* o possuem – só essa conquista não é suficiente. O simples fato de termos um código penal que condene furtos, roubos, homicídios, latrocínios, sequestros etc. não impede a sua ampla ocorrência. O que pode ser atestado e confirmado empiricamente pela simples leitura diária das manchetes de jornal. Além dos códigos de ética, podem-se criar mecanismos, por meio do departamento de Recursos Humanos da empresa, para dar ao trabalhador agredido o direito de denunciar a agressão de que tenha sido vítima, por escrito e sigilosamente; com esse fim, o indivíduo agredido pode utilizar caixas postais e mesmo “urnas” em dependências isoladas dentro da organização, para que, em tese, possa

ter seu anonimato garantido. São passos para amenizar o problema, mas não bastam.

A nosso ver, as condições e a filosofia que determinam a **hipercompetição** é que devem mudar. Somente um efetivo processo de humanização do trabalho poderá fazer com que os “sintomas” dessa verdadeira doença retrocedam. Poderíamos começar pela criação daquilo que Christophe Dejours (2001), em várias de suas obras, chama de espaço público, ou espaço de discussão, ou seja, um local que, no caso, poderia existir dentro das próprias empresas, onde os membros da organização pudessem expor seus problemas, angústias e expectativas, facilitando o entendimento. Neste quesito, se bem exercidas, o que geralmente não é fácil devido às sutilezas inerentes a essas questões e às inúmeras pressões que recaem sobre a figura do ouvidor - as ouvidorias podem ajudar, e muito! Seria o caso, como diria Habermas (1988), da “racionalidade instrumental”, ou seja, da lógica do sistema, vir a ceder espaço à “ação comunicativa”, que tenha por base argumentos justos e transparentes. Em outros termos, tal discussão, que no atual momento nos parece utópica, pode levar as pessoas a perceberem que seu problema não é individual, que não lhes falta competência. Trata-se de um fenômeno que envolve interações sociais complexas e, portanto, as vítimas da violência não devem se culpar.

### **Há necessidade de uma lei?**

E dessa forma, parece-nos, por meio da organização do coletivo e de sua abertura dialógica que conduziria a uma sociedade mais democrática e, portanto, menos sujeita à violência, que o problema do assédio moral poderia vir a ser gradativamente minimizado. De fato, a saída está na organização do coletivo para que possamos transformar súditos em cidadãos. Relembrando um pensamento de Norberto Bobbio (1991), um dos mais respeitados cientistas políticos da atualidade, em sua obra *Liberalismo e democracia*, para tornar-se cidadão é necessário haver direitos iguais para todos, constitucionalmente garantidos, sem

discriminação de qualquer tipo – sejam provenientes de sexo, religião, raça, classe social ou quaisquer outras. E como o momento histórico e o povo influem sobre esse elenco de direitos, pode-se afirmar que fundamentais são os direitos atribuídos a todos os cidadãos indistintamente e de forma absolutamente equânime.

Esses direitos fundamentais, é bom que se diga, indiretamente já fazem parte do acervo jurídico nacional, tal como o artigo 5º da Constituição Federal, parágrafos II e III, que abrangem respectivamente o assédio sexual e o moral, o artigo 483 da CLT e mesmo os artigos 138, 139 e 140 do Código Penal, relativos a crimes contra a honra, ou seja, calúnia, difamação e injúria; sem mencionar o artigo 146 – constrangimento ilegal- do referido código, que também pode ser aplicado ao assédio sexual. Colocamos “indiretamente” porque a maior dificuldade no que concerne à penalização do assédio moral é justamente a sua “invisibilidade” e, portanto, o alto grau de subjetividade envolvido na questão. O nexos causal, ou seja, a comprovação da relação entre a consequência (no caso, o sofrimento da vítima) e sua causa (no caso, a agressão), indispensável na esfera criminal, nem sempre é aparente, na medida em que tais humilhações são mormente perpetradas “com luvas”, ou seja, sem deixar as digitais do agressor.

No entanto, apesar dessa dificuldade de penalização, como já observamos, devida ao fator subjetivo que envolve esse tipo de delito, vários países já têm uma legislação específica para criminalizar o assédio moral no trabalho. No Brasil, vereadores e deputados têm tentado criar uma legislação mais direcionada a esse fenômeno, no intuito de chamar atenção para sua gravidade, mas por enquanto, sem muito êxito.

Como encerramento, fica uma sugestão para reflexão: se não nos solidarizarmos com as vítimas de assédio moral por senso de justiça e bondade, deveríamos fazê-lo por inteligência. Amanhã qualquer um de nós poderá vir a ser uma delas... Sobretudo em uma estrutura social em que, como vimos, impera a **hipercompetitividade** e, cada vez mais, caminha a passos largos o processo de “**charteirização**” e “**uberização**” do Estado que deveria nos proteger. De fato, em uma

sociedade cuja base cultural fosse a fraternidade e a segurança institucional, o assédio moral simplesmente não existiria, ou se restringiria às patologias individuais.

## Referências Bibliográficas

Bobbio, Norberto & cols (1991). *Dicionário de política*. Brasília: UNB/ Linha Gráfica Editora.

Custódio, Antonio Joaquim Ferreira (2002). *Constituição federal interpretada pelo STF*. São Paulo: Editora Juarez de Oliveira.

Da Matta, Roberto & cols.(1982). *A violência brasileira*. São Paulo: Brasiliense.

Dejours, Christophe (2001). *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: FGV.

Freitas, Ester de; Heloani, Roberto; Barreto, Margarida (2008). *Assédio moral no trabalho*. São Paulo: Editora CENGAG.

Freitas, Ester de (2001). Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 41 (2), 8-19.

Freyre, Gilberto (1995). *Casa – grande & senzala: formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal*. Rio de Janeiro: Record.

Habermas, Jürgen. (1988). *Teoría de la acción comunicativa: crítica de la razón funcionalista*. Madrid : Taurus.

Heloani, Roberto (2003) *Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho*. São Paulo: Atlas.

Heloani, Roberto (2000) *Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar*. São Paulo: Cortez.

Hirigoyen, Marie – France. (2002a) *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

Hirigoyen, Marie – France (2002b) *Mal estar no trabalho*: redefinindo o assédio moral. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

Leymann, Heins (1996). *Mobbing*: la persécution au travail. Paris: Le Seuil.

Lubit, Roy (2002) O impacto dos gestores narcisistas nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 42 (3),.66-77.

Netto, José Paulo (1995). *Crise do socialismo e ofensiva neoliberal*. São Paulo: Cortez.

Pereira, Luiz C.B. A (1997). A Reforma do Estado dos anos 90. Lógica e mecanismos de controle. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. *Cadernos MARE da Reforma do Estado*. V1.

Przeworski, A .(1991) *Capitalismo e social-democracia*. São Paulo: Companhia das Letras.



# GESTÃO DE PESSOAS: PREVENINDO RISCOS PSICOSSOCIAIS NO MEIO AMBIENTE DO TRABALHO

**Carla Maria Santos Carneiro<sup>1</sup>**

**Kátia Barbosa Macêdo<sup>2</sup>**

*Resumo:* O presente estudo visa refletir o conceito de fatores psicossociais de risco à luz da Instrução Normativa nº 98 do INSS, sugerindo-se à gestão de pessoas possíveis ações transformadoras do meio ambiente do trabalho a partir das vivências de prazer e sofrimento no trabalho abordadas pela Clínica Psicodinâmica do Trabalho.

*Palavras-chaves:* Fatores psicossociais de risco. Gestão de pessoas. Clínica Psicodinâmica do Trabalho.

---

1 CARNEIRO, Carla Maria Santos. Advogada Trabalhista. Bacharel em Direito pela Universidade Federal de Goiás, 1987. Especialista em Direito do Trabalho e Processual do Trabalho pela Faculdade Anhanguera de Ciências Humanas, 2001. Mestre em Direito, Relações Internacionais e Desenvolvimento pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás, 2014. Doutoranda em Psicologia com ênfase em Psicodinâmica do Trabalho pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás, 2016. E-mail: <carlamaria.advocaciatrabalhista@yahoo.com.br>.

2 MACÊDO, Kátia Barbosa. Psicóloga pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás, 1985. Master En Psicología Aplicada a Las Organizaciones - Escuela de Administración de Empresas de Barcelona, 1988. Mestre em Educação pela Universidade Federal de Goiás, 1994. Doutora em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo-1999. Estágio pós-doutoral pela Unicamp com extensão no Cnam - Conservatoire National de Arts et Métiers - Paris, França. Psicanalista formada pela IPA International Psychoanalytic Association. E-mail: <katiabarbosamacedo@gmail.com>

## **1. Introdução**

Inúmeros são os problemas que assombram o mundo do trabalho, mas hodiernamente alguns se destacam, a exemplo daqueles que impedem que o trabalhador goze de plena saúde física e mental. Estudos demonstram que dentre as possíveis causas estejam os fatores psicossociais de risco.

Mas, o que são fatores psicossociais de risco?

Sabe-se que o estudo abordando os fatores psicossociais de risco vem sendo pesquisado em várias abordagens, na área de direito, administração, recursos humanos, ciências sociais, dentre outras. Em função disso, há várias metodologias diferentes sendo utilizadas, desde as quantitativas, como temos exemplos de trabalhos apresentados no presente Congresso, como as citadas por Lippel, Zanelli; além delas, existem as qualitativas, adotadas pela Psicodinâmica do trabalho, citadas por Lancman, Nuss hold, Macêdo e Fleury.

Não obstante tal fato, considerando que o operador do direito tem por obrigação buscar suas respostas, dentre outras, na legislação, doutrina e jurisprudência vigente e foi exatamente na jurisprudência compilada junto ao Egrégio Tribunal Superior do Trabalho que se encontrou a referência sobre o tema a partir do conceito abordado pela Instrução Normativa INSS/DC nº 98, de 05 de dezembro de 2003 (BRASIL 2003), o recorte do presente estudo se dará a partir do tema abordado na referida legislação.

## **2. Fatores Psicossociais de Risco**

De acordo com o Item 4 da Instrução Normativa nº 98 do INSS, no qual encontra-se o Anexo, Seção I, que trata da Atualização Clínica das Lesões por Esforços Repetitivos (LER) e Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT), a expressão “fator de risco” implica em fatores do trabalho que estejam relacionados

com as LER/DORT (BRASIL, 2003). O referido item esclarece também que “Os fatores de risco não são independentes. Na prática, há a interação destes fatores nos locais de trabalho” (BRASIL, 2003). Acrescenta ainda que os grupos de fatores de risco das LER podem estar relacionados com alguns elementos, como a carga osteomuscular (d) e que dentre os fatores que podem influenciá-las encontram-se os fatores organizacionais e psicossociais ligados ao trabalho (h) (BRASIL, 2003).

E é então que o conceito de fatores psicossociais do trabalho emerge da norma como sendo “as percepções subjetivas que o trabalhador tem dos fatores de organização do trabalho”, definindo ainda que “a percepção psicológica que o indivíduo tem das exigências do trabalho é o resultado das características físicas da carga, da personalidade do indivíduo, das experiências anteriores e da situação social do trabalho” e cita como exemplo de fatores psicossociais de risco, as considerações do trabalhador relativas à carreira, à carga e ritmo de trabalho e ao ambiente social e técnico do trabalho (BRASIL, 2003).

Por tudo isso é possível concluir que para a Instrução Normativa nº 98 do INSS os fatores psicossociais de risco são as percepções subjetivas que o trabalhador tem dos riscos encontrados no seu trabalho a partir de suas vivências individuais e coletivas, quer sejam pessoais, profissionais e/ou sociais.

Mas quais são percepções subjetivas do trabalhador? Como ele percebe os riscos no meio ambiente de trabalho e se movimenta a partir dessa percepção? Essas e outras indagações podem ser melhor compreendidas a partir das reflexões da Clínica Psicodinâmica do Trabalho a respeito das vivências de prazer e sofrimento no trabalho.

### **3. Clínica Psicodinâmica do Trabalho**

Segundo Bendassoli e Falcão, as clínicas do trabalho têm como objetivo disponibilizar referências teóricas e metodológicas para os interessados em compreender os contextos do trabalho, tendo como per-

cepção a subjetividade e atividade laboral (BENDASSOLI; FALCÃO, 2015).

Os autores afirmam ainda que as clínicas do trabalho constituem uma comunidade científica e que a epistemologia do termo ‘clínica’ indica uma especial atenção aos processos de saúde, doença e adoecimento, bem como seus vínculos com a atividade laboral (BENDASSOLI; FALCÃO, 2015).

Nesse sentido questionam: por que clínicas *do trabalho* e não clínicas *no trabalho*? E respondem dizendo que enquanto as clínicas *no trabalho* dizem respeito ao sujeito a ser analisado, as clínicas *do trabalho* referem-se à ideia de que o foco deverá ser estabelecido sobre o trabalho ou a atividade, e não sobre o sujeito (BENDASSOLI; FALCÃO, 2015, p. 26).

Assim é que a Clínica Psicodinâmica do Trabalho, disciplina preconizada por Christophe Dejours a partir dos estudos em Psicopatologia do Trabalho, tem por objetivo analisar a dinâmica prazer-sofrimento no trabalho considerando o coletivo de trabalho e as estratégias defensivas por ele desenvolvidas em busca da normalidade e da prevenção quanto ao adoecimento (FLEURY; MACÊDO, 2015).

Pois bem, para a Psicodinâmica do Trabalho, trabalhar significa a superação entre o trabalho prescrito e o trabalho real, sendo que o real da atividade é aquilo que se gostaria de se ter feito e não se fez; aquilo que se fez, mas que não deveria ter sido feito; aquilo que se faz para não se fazer o que deveria ser feito; bem como aquilo que se gostaria de fazer, mas não pode ser feito. Sendo certo que o objetivo final é justamente transformar o sofrimento em prazer (BENDASSOLI; FALCÃO, 2015).

Sufrimento esse que é causado por sentimentos vividos de forma intensa pelo trabalhador, a exemplo da indignidade, da desqualificação e da vivência depressiva e que se notabilizam de forma ainda mais acintosa quando maior for a rigidez da organização do trabalho, assim considerada como aquela que em face de uma acentuada divisão do trabalho, detém um menor conteúdo significativo do trabalho e menores

possibilidades de mudá-lo, fazendo com que o sofrimento do trabalhador seja ainda mais acentuado (DEJOURS, 2009).

Por isso é que Fleury e Macêdo afirmam que é a organização do trabalho que define os destinos do sofrimento do trabalhador, se criativo ou patogênico, pois tudo depende da margem de negociação entre as interposições da organização e a realidade do trabalho (FLEURY; MACÊDO, 2015).

Outrossim, as autoras ressaltam ainda que, segundo Rossi (2008), esse sofrimento infligido ao trabalhador tem como objetivo incrementar o sistema produtivo, o qual inserido num ciclo vicioso e contínuo faz com que a tensão nervosa aumente a produtividade. Ou seja, quanto maior for a tensão, agressividade, medo e ansiedade, maior será a produtividade (FLEURY; MACÊDO, 2015).

E é nesse cenário que os trabalhadores começam a se deparar com os riscos com os quais deverão lidar, que segundo Dejours poderão ser classificados como individual, coletivo, residual, real e suposto. Sendo que o risco residual é aquele que não foi bem combatido pelo coletivo e precisa ser assumido pelo individual e o risco suposto é aquele sobre o qual pouco se conhece, é difuso, pouco delineado (DEJOURS, 2009).

Para o autor, o desconhecimento dos limites do risco ou a ignorância em face dos métodos de prevenção eficazes amplificam o medo e aumentam o custo mental ou psíquico, razão pela qual se faz necessário a construção de ideologias defensivas (DEJOURS, 2009). Ideologias essas que darão condições ao trabalhador para suportar o risco e o medo dele advindos como, por exemplo, o uso e /ou abuso de álcool e outras drogas utilizados não como uma dose de energia física mas sim psicológica visando enfrentar as condições de trabalho (DEJOURS, 2009, p. 72).

Segundo Fleury e Macêdo, a mobilização subjetiva permite que esse mesmo sofrimento seja transformado a partir do resgate do sentido do trabalho, quando então a inteligência prática, a cooperação, o espaço de discussão e o reconhecimento poderão ser armas eficazes no combate ao adoecimento e morte do trabalhador (FLEURY; MACÊDO, 2015).

Os autores afirmam que “Para Dejours (2012), é necessário pensar politicamente o trabalho. Trata-se da oportunidade de construção de laços de solidariedade para enfrentar adversidades relacionadas aos riscos do trabalho, tanto para a integridade física e mental quanto contra a injustiça e as possibilidades de dominação” (FLEURY; MACÊDO, 2015, p. 112). E concluem dizendo que segundo Dejours (1999) “Socialmente, dois fatores contribuem para dificultar a condução da clínica do trabalho. O primeiro está relacionado à dificuldade de exercício da democracia no Brasil, e o segundo ao ato imperativo de produtividade sobre os trabalhadores” (FLEURY; MACÊDO, 2015, p.131).

E é na análise desse contexto que se questiona: “Qual é o papel da gestão de pessoas na redução dos riscos psicossociais no meio ambiente do trabalho?”

#### **4. Papel da gestão de pessoas**

Convidado a descrever o papel do gestor na organização do trabalho, Dejours (2016) declara que a PRIMEIRA função do gestor é ajudar seus subordinados, conhecer o trabalho por eles desenvolvido e estar sempre pronto a substituí-los, se necessário for. Já a SEGUNDA função é exercitar com maestria a coordenação das diversas inteligências a ele subordinadas. A TERCEIRA função é garantir a existência e o bom funcionamento do espaço de discussão. A QUARTA função, por sua vez, é manter a confiança da equipe pela capacidade de escuta individual e da equipe. A QUINTA função é a coragem do gestor em assumir suas decisões (DEJOURS, 2016).

De acordo com o mesmo autor, o gestor precisa receber autoridade tanto do seu superior hierárquico como de seus subordinados. Ele precisa conhecer o trabalho real e lutar junto à direção para que as adequações solicitadas pelo coletivo de trabalho sejam institucionalizadas e estabilizadas. Ele precisa também ter a coragem de assumir os seus erros e corrigir uma decisão que se revela ineficaz ou errada (DEJOURS, 2016).

Já a SEXTA e última função é a transmissão das diretrizes da empresa aos subordinados, assumindo a interpretação dada por si mesmo às diretrizes perante os subordinados e também à direção da empresa (DEJOURS, 2016).

Segundo o Dicionário Aurélio, gerar é “dar origem a”, “desenvolver em si um filho” e gerir é “Administrar, dirigir (negócios)” (DICIONÁRIO AURÉLIO, 2017). Assim é que se pode deduzir que da gestão de pessoas enquanto administradora de um negócio espera-se que seja responsável por dar origem a alguém a ser desenvolvido em si mesmo a partir de suas ideias, ações e práticas. Ou seja, a gestão de pessoas é convidada antes de tudo e em prol do bom andamento dos negócios, a participar da transformação de uma realidade, transformação essa que inclui logicamente a realidade de todos os trabalhadores sobre os quais detém a sua linha de ação.

Dessa forma, para conseguir dirigir e regular, o gestor deve ter desenvolvido certas competências. Gondim, Fisher e Melo (2006) questionam como é possível dirigir, se não se sabe qual é o território e o domínio de ação para planejar onde e quando chegar. Como é possível regular processos quando não se é capaz de identificar variáveis e fatores que estão presentes no cenário em que se atua e compreender o jogo de influências mútuas que têm lugar na arena em que diversos atores sociais formal ou informalmente constituídos compartilham e disputam espaço? (GONDIM, FISCHER, e MELO, 2006).

O problema então passa a ser sobre quem exerce essa gestão, sobre sua realidade, formação, ideias e práticas, porque não se pode dar origem a algo diverso daquilo que se é, acredita e faz, já que é pelos frutos que se conhece a árvore, pressupõe-se portanto que os frutos somente poderão conter daquilo que receberam da árvore. E é nesse momento que se depara com a dura realidade que atinge o mundo atual: as práticas neoliberalistas.

Para Dallegrave Neto (2002), o ideal neoliberal foi imposto a partir da decadência do *Welfare State* (Estado do Bem-Estar), aquele que garante padrões mínimos de educação, saúde, habitação, renda e segu-

ridade social a todos os cidadãos. Ainda de acordo com o autor, essa decadência ocorreu em face do endividamento interno e externo das nações e da alta inflação dos países em desenvolvimento.

A solução encontrada, portanto, foi impor um novo modelo estatal, no qual se garantisse a presença mínima do Estado, uma lei de mercado que sobrepusesse à lei do Estado, a submissão do social ao econômico e a garantia do ataque ao sindicalismo de combate. Pois, como diria Bauman, “Um governo dedicado ao bem-estar de seus cidadãos tem pouca escolha além de implorar e adular, e não pode forçar o capital a vir e, uma vez dentro, a construir arranha-céus para seus escritórios em vez de ficar em quartos de hotel alugados por dia” (BAUMAN, 2014, p. 188).

Nasceu assim o Estado Neoliberal, o qual teve como primeiros governantes Margareth Thatcher (1979) e Ronaldo Reagan (1980), e recebeu adesão maciça das demais nações após a queda do Muro de Berlim (1989), sendo que a adesão do Brasil e demais países da América Latina ocorreu em 1989.

Na época, totalmente endividados, os países da América Latina buscaram socorro junto ao Fundo Monetário Internacional (FMI) e ao Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD), os quais condicionaram empréstimos a medidas neoliberais, tais como: privatização, queda de barreiras alfandegárias, livre circulação de bens, serviços e trabalhadores, facilitação de capital especulativo internacional; bem como desregulamentação de direitos sociais e trabalhistas, dando-se início, então, a denominada flexibilização do Direito do Trabalho. É esse, portanto, o ápice do propósito neoliberalista e provavelmente a origem de todas as aflições dos cidadãos comuns e em especial dos trabalhadores assalariados, a desregulamentação de direitos sociais e trabalhistas em face da elevação do capital a um patamar único e inacessível. Para Dejours e Bègue, a primeira onda de transformação das condições de trabalho em face das mudanças de gestão ocorreu no final dos anos 1980 e foi consolidada nos anos 1990 (DEJOURS; BÈGUE, 2010).



O objetivo da introdução de novos métodos de gestão era justamente extirpar o sistema de valores até então vigente. Assim, a produção de valor não teria mais sua origem no trabalho, mas sim nos novos métodos de gestão. Ou seja, o que precisava ser valorizado a partir daí não seria a excelência do trabalho produzido, mas sim a excelência da gestão praticada (DEJOURS; BÈGUE, 2010).

Nasce então, a gestão por objetivos que visava justamente introduzir novos instrumentos de controle, incluindo o próprio posto de trabalho. Gestão essa, que segundo Dejours e Bègue obteve resistência da própria organização do trabalho constituída por profissionais mais antigos e que possuíam valores éticos, tendo sido demitidos ou trocados de função e substituídos por jovens recém-diplomados em escolas técnicas superiores de gestão, cujo curso é concluído em dois anos após o término do ensino médio e a admissão ao curso ocorre sem qualquer exame de seleção prévia (DEJOURS; BÈGUE, 2010).

A sorte estava lançada e dentre os artifícios utilizados pela nova gestão de trabalho estava a terceirização, nomeada por Dejours e Bègue como a Segunda Onda, cujo objetivo era transferir o maior número possível de tarefas técnicas para empresas terceirizadas, de forma que a empresa não tivesse compromisso com trabalhadores efetivos (DEJOURS; BÈGUE, 2010).

Assim é que a flexibilização representada pelas terceirizações e os contratos de trabalho temporário e por prazo determinado elevaram as margens de lucro e enfraqueceram o poder de resistência dos trabalhadores e profissionais, tendo ainda introduzido a prática da precarização nas relações de trabalho e das demissões (eliminação do excesso da folha de pagamento) (DEJOURS; BÈGUE, 2010).

Destrói-se o conjunto de valores da profissão e desqualifica-se o trabalho de excelência, uma das molas mestras da saúde mental no trabalho, atingindo-se por consequência a psicodinâmica do reconhecimento, assim compreendida como uma retribuição simbólica obtida por aquele que trabalha, e traz por consequência

a derrogação do prestígio social e moral do trabalho (DEJOURS; BÈGUE, 2010).

Reconhecimento esse que apesar de não referir-se a pessoa do trabalhador, posto que o que se pode reconhecer é tão somente o produto ou a qualidade do trabalho, fortalece a identidade do trabalhador, verdadeira armadura da sua saúde mental que, quando se vê despojado da mesma, sofre uma descompensação psicopatológica (DEJOURS; BÈGUE, 2010).

Outrossim, os novos métodos de gestão trouxeram consigo ainda uma nova tática, qual seja, a avaliação individual de desempenho que “assenta-se no princípio de uma análise quantitativa e objetiva do trabalho, passando pela mensuração dos resultados” (DEJOURS; BÈGUE, 2010, p. 43-4). Avaliação essa centrada em bases científicas falsas, vez que os estudos realizados pelas ciências do trabalho demonstram que “é impossível mensurar o trabalho propriamente dito” (DEJOURS; BÈGUE, 2010, p. 44).

Assim é que é falso esse tipo de avaliação, haja vista que o trabalho não é mensurável, mas quando muito o resultado do trabalho, gerando sentimentos de injustiça os quais são deletérios à saúde mental, e mais grave ainda são os efeitos que esse tipo de avaliação gera sobre o trabalho coletivo e em específico sobre a cooperação e o viver-junto uma vez que a mesma introduz uma concorrência entre serviços, departamentos, bem como entre os próprios trabalhadores, destruindo-se por consequência a lealdade e a confiança que são corroídas e trocadas pela desconfiança e o constrangimento de vigiar o comportamento dos colegas, logo considerados como adversários (DEJOURS; BÈGUE, 2010).

Dessa forma, deteriorada toda a cooperação, respeito, lealdade, confiança, amabilidade, ajuda mútua e solidariedade, nasce “no lugar do convívio e do saber-fazer, a duplicidade, a dissimulação e a má-fé”, como regra e não exceção (DEJOURS; BÈGUE, 2010, p. 46).

A solidão e o abatimento se instalam dando azo assim ao aumento das vítimas de assédio moral, que agora não mais contam com a solida-

riedade e ajuda mútua anteriormente garantida pelos colegas. O silêncio e o abatimento degradam o ambiente laboral, a saúde mental e multiplicam as incidências de suicídios no trabalho. Pois, “Ser traído pelos colegas, pelos próximos, é mais doloroso do que o próprio assédio moral” (DEJOURS; BÈGUE, 2010, p. 47).

E como se tudo isso não bastasse, nasce ainda nesse contexto o Programa Qualidade Total, que é introduzido pelas novas gestões como uma resposta ao abandono do trabalho de excelência ocorrido a partir do momento em que se abandonou o trabalho como referência e elegeu-se a gestão como preferência. Quando então os profissionais de qualidade foram afastados, aposentados, transferidos ou demitidos, para dar lugar aos jovens recém-diplomados em cursos técnicos com duração máxima de dois anos, que adentraram aos respectivos cursos sem qualquer critério de seleção (DEJOURS; BÈGUE, 2010).

Programa esse também assentado em concepção falsa do que seja o trabalho, vez que a clínica do trabalho e a ergonomia já mostraram cientificamente que “o trabalho ordinário é incansável e inexoravelmente perturbado por incidentes, panes, disfunções, imprevistos e acidentes”, estando, portanto, muito distante do trabalho que a qualidade total quer apresentar e fazer crer como existente (DEJOURS; BÈGUE, 2010, p. 50). Fraude essa que é instalada a partir do momento em que se preenche um formulário denominado “comunicação”, prescrito pela gerência em nome da solidariedade com o serviço e imagem da marca ou da empresa, o qual impõe um constrangimento deletério para o funcionamento psíquico do trabalhador, que é obrigado a guardar segredo, dissimular ou mentir, traindo a si próprio e a ética profissional, inserindo-o assim num processo denominado distorção comunicacional (DEJOURS; BÈGUE, 2010).

Outrossim, essa manipulação indiscriminada de critérios de qualidade aliada às práticas necessárias para satisfação de normas “ISO” provocam uma confusão no próprio conceito de qualidade, relativizando inclusive o valor atribuído à mesma. Há uma efetiva perda de com-

promisso, uma instalação de um processo de frivolidades e condescendência que suscitam um aumento no quadro de depressões (DEJOURS; BÈGUE, 2010).

Percebe-se, portanto, que o mundo do trabalho encontra-se diante de uma gestão de pessoas cuja formação está totalmente arraigada nos ideais neoliberalistas, cujo propósito é afastar o Estado enquanto mediador de conflitos e protetor do cidadão, de forma que o trabalhador se torne um robô a serviço do capital.

Alguém que não pensa, não sente, não tem direito, não tem percepções e muito menos subjetividade. Alguém que se torna algo, um simples ser materializado, sempre pronto a produzir e a consumir. Alguém que possa ser manipulado pela mídia que, por sua vez, investe com muita propriedade na mentira, e que por fim passa a ser prontamente dominado.

Mentira, manipulação, dominação e isolacionismo, são esses os artifícios utilizados pelos ideais neoliberais, qual o capital se torna o senhor dos senhores, e o homem o escravo desse senhor. Assim, como o homem não é máquina, não é robô e não poderia em tese ser escravizado, apesar de assim tornar-se ainda que somente psicologicamente, ele adocece e morre. Morte essa que muitas vezes, para se passar por inocente, utiliza-se das mãos do próprio trabalhador, que suicida no trabalho.

Suicídio esse que, segundo Gerschenfeld em entrevista a Dejours, afirma tratar-se de uma mensagem brutal, pois “Quando as pessoas se matam no local de trabalho, não há dúvida de que o trabalho está em causa” (GERSCHENFELD, 2010, p. 5).

O que nos leva a concluir que a percepção subjetiva do trabalhador acerca dos riscos existentes no meio ambiente do trabalho está cada vez mais negativa, pois do contrário o mundo moderno não seria palco de tantas doenças, acidentes e mortes em face do trabalho, apesar de tão rico em tecnologia e desenvolvimento.

Compete assim à gestão de pessoas transformar esse cenário. E como não é um filme, não é uma produção, não é um faz-de-conta, mas

sim uma realidade, um planeta em ebulição e morte, a transformação há de ser profunda e deverá enraizar-se justamente de forma a contrapor os ideais neoliberalistas. Assim, é que à mentira propõe-se a verdade, à manipulação propõe-se a reflexão, à dominação propõe-se a liberdade, e ao isolacionismo propõe-se a comunhão, ou seja, ao negativo propõe-se o positivo.

#### **4.1. A verdade: divulgando os riscos reais**

É preciso que o trabalhador tenha conhecimento do risco a que se encontra exposto no meio ambiente do trabalho. Garanti-lo é permitir que ele se resguarde de possíveis doenças, acidentes e mortes.

Nesse sentido é importante ressaltar que o princípio da informação, além de ser basilar para a garantia do equilíbrio ecológico no meio ambiente do trabalho, encontra-se constitucionalmente garantido pelo disposto nos artigos 220 e 225 da CF: “Art. 200. Ao sistema único de saúde compete, além de outras atribuições, nos termos da lei: VIII - colaborar na proteção do meio ambiente, nele compreendido o do trabalho.” e “Art. 225. Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações. § 1º Para assegurar a efetividade desse direito, incumbe ao Poder Público: VI - promover a educação ambiental em todos os níveis de ensino e a conscientização pública para a preservação do meio ambiente” (BRASIL, 1988).

Necessário salientar ainda que essa informação deverá ser dada com observação do grau de instrução e escolaridade do trabalhador, de forma que a mensagem possa não só ser apreendida como também compreendida e assimilada corretamente. E por isso é importante que a gestão de pessoas invista num componente muito especial e necessário, a educação formal de seus trabalhadores. Pois, são muitos os trabalhadores que são analfabetos ou semia-

nalfabetos, e o custo para esse investimento é mínimo, basta que a empresa realize uma parceria com a educação pública, em especial com a que desenvolva o Programa Educação para Jovens e Adultos (EJA), e dê condições para que o trabalhador frequente a escola ou disponibilize uma sala de aula em suas dependências, estimulando-o através de políticas internas de premiação ou de cargos hierarquicamente mais significativos e, se possível, fornecer-lhe o mínimo de material escolar.

Experiências nesse sentido são realizadas por diversas empresas e o resultado alcançado é sempre muito promissor. O custo do investimento é muito baixo e o resultado é extremamente benéfico para as duas partes, empregador e empregado.

#### **4.2. Reflexão: tempo para pensar e conscientizar**

É preciso que a gestão de pessoas proporcione momentos de reflexão no meio ambiente do trabalho com temas que deverão abordar não somente o que se interessa ao bom andamento dos negócios, já que para esses o tempo nunca é curto e tampouco escasso, mas também temas que possam propiciar às pessoas a reflexão sobre quem são, o que fazem, porque estão adoecidas e porque concordam em tirar a própria vida.

A construção coletiva do saber é algo que desafia a mente e os tempos modernos. Se, há algum tempo atrás sentar, conversar e ajudar-se mutuamente era algo corriqueiro e normal, hoje não é mais assim. O respeito ao indivíduo que muitas vezes transmuda-se em individualismo, a corrida pelo saber e a ganância pelo ter, tem afastado a todos, cada vez mais. O egoísmo, a vaidade, a inveja, os ciúmes, a soberba e o orgulho são notas características dos tempos modernos em que todos perdem porque é exatamente na partilha fraterna que se faz comunhão, de bens morais, espirituais, materiais e científicos. E a comunhão garante a paz, porque na partilha, ela multiplica os dons e enriquece a todos.

É preciso caminhar, repensar, iluminar e colaborar. Um mundo unido é possível, mas ele depende de todos nós, homens irmãos e frater-

nos. A reflexão sobre as percepções subjetivas do trabalhador acerca do meio ambiente do trabalho somente será possível através da construção coletiva do saber e a interdisciplinaridade é o caminho para essa construção.

Médicos, Enfermeiros, Engenheiros, Ergonomistas, Psicólogos, Psiquiatras, Técnicos de Segurança do Trabalho, Empregadores, Empregados, Juizes, Procuradores, Auditores, Advogados e Pensadores do Direito do Trabalho precisam parar para refletir, pensar, estudar e atuar sobre o meio ambiente de trabalho para que ele dignifique e plenifique o homem no seu saber maior, o próprio trabalho.

Nesse sentido, Seguin afirma que o arquétipo do ambientalista mudou, ele agora é o técnico, o cientista, o jurista que toma pé na realidade de que preservar é uma forma de sobreviver. E neste novo construto o empresário deve estar inserido, desempenhando seu papel, cabendo à assessoria jurídica da empresa estar atenta para as novas angulações da atividade de produção e circulação de bens, fazendo uma “advocacia preventiva”, em que sejam evitados conflitos pela prevenção de situações de risco ou vulneráveis (SEGUIN, 2002).

Para a mesma autora, prevenir implica em avocar responsabilidades pela capacidade de assumir as consequências dos atos ou omissões, sejam eles decorrentes da prática de um ato ilícito na esfera penal, civil ou administrativa. Dessa forma, como a origem da responsabilidade está no livre arbítrio humano, quem pode escolher se torna responsável por sua opção (SEGUIN, 2002).

Por outro lado, a dimensão do trabalho foi transformada. Na concepção contemporânea o trabalho deixou de ser um *castigo*, porquanto afeito tão somente a escravos e servos, não se limitando também a se tornar simplesmente uma forma de ganhar dinheiro. Hodiernamente, o trabalho se tornou um meio para a realização de projetos e sonhos. Uma oportunidade para a realização humana e busca do desenvolvimento individual e coletivo. A construção diária da harmonia e ajuda mútua se tornaram uma exigência, posto que o crescimento individual só terá sentido se incluir o outro.

É preciso também criar parcerias e espírito de equipe porque as pessoas precisam ser valorizadas e sentirem-se importantes, razão pela qual as organizações precisam transformar suas relações hierárquicas verticais em horizontais, afim de que os chefes se tornem líderes e possam promover a sinergia grupal.

Essas são propostas constantes nos projetos de melhoria do meio ambiente do trabalho, os quais, a exemplo do Projeto Colaborar que, segundo Bastos, Costa e Costa (2005, p.5), “é fruto da comunhão dos Projetos Repensar, Caminhar e Iluminar.”

O Projeto Repensar teve como objetivo a percepção dos diversos comportamentos humanos e visava o estudo e a proposta de melhoria de conduta de vida, sobretudo de profissionais com poder de mando e gestão (BASTOS; COSTA; COSTA, ago. 2005).

Já o Projeto Caminhar visava analisar e mapear áreas críticas do meio ambiente de trabalho, e se conclui com a apresentação de soluções práticas (BASTOS; COSTA; COSTA, dez. 2004). O Projeto Iluminar – teve como intuito oferecer um estudo interdisciplinar para seus participantes, abordando temas que englobam as diversas áreas do saber (Psicologia, Direito, Administração, entre outras) e cujo objetivo foi desenvolver mecanismos de reflexão e prática sobre Ética (BASTOS; COSTA; COSTA, abr. 2005).

E o Projeto Colaborar teve como escopo o estudo e aprimoramento das condições de trabalho, medidas de segurança e legislação vigentes como proposta de erradicação de agressões ao meio ambiente do trabalho a ser desenvolvido à luz da ética, responsabilidade e confidencialidade nas relações de trabalho (BASTOS; COSTA; COSTA, jul. 2005).

Esses projetos são frutos da comunhão de ideias de gestores e profissionais multidisciplinares voltados para a saúde e segurança no trabalho estabelecidos na cidade de Itumbiara (GO) durante os anos de 2000 a 2007 os quais em conjunto com o Instituto Goiano de Direito do Trabalho (IGT), reuniam-se mensalmente através do Grupo de Erradicação de Doenças e Acidentes do Trabalho da Região Sul de Goiás (GESSUG) para refletirem sobre temas afins



e realizarem anualmente o Seminário de Direito do Trabalho e Eradicação de Doenças e Acidentes do Trabalho da Região Sul de Goiás.

O resultado foi fantástico porque houve significativa redução de doenças e acidentes do trabalho na região. Os seminários tinham como público alvo os empregados das empresas envolvidas e não continham qualquer censura quanto aos temas e conteúdos a serem apresentados. Tudo era permitido, desde que implicasse na possibilidade de resguardar a vida e tivesse como escopo a otimização das relações trabalhistas. Os palestrantes eram escolhidos entre juristas renomados, profissionais capacitados, membros da Justiça do Trabalho, Ministério Público do Trabalho e Ministério do Trabalho e Emprego.

Os empregados esperavam com ansiedade o “Seminário”, mas o trabalho mais consistente e proveitoso era realmente aquele advindo dos encontros mensais, porque permitiam uma conscientização e formação contínuas de profissionais e gestores e ocorriam dentro das empresas, nos auditórios por elas disponibilizados.

Essa aproximação entre empregadores, empregados, gestores, autoridades e profissionais especializados, todos envolvidos em prol do “bem comum”, propiciou um ambiente favorável para o desenvolvimento de ideias e práticas edificantes e salutares para a erradicação pretendida. Razão pela qual no ano de 2015 o Fórum de Saúde e Segurança no Trabalho do Estado de Goiás idealizou o Projeto Repensar Gestão e Trabalho, o qual discutiu e debateu os seguintes temas: “Trabalho Escravo Contemporâneo”, “Fatores Psicossociais de Risco e o Uso e/ou Abuso de Álcool e Outras Drogas” e por último, “Globalização e Terceirização: Sinônimos de Precarização? Uma Abordagem Transdisciplinar.” Foi também realizada no ano de 2016 uma audiência pública sobre assédio moral no trabalho com o tema “A implementação de políticas de humanização como fator de prevenção do assédio moral no trabalho”. E no ano de 2017 lançou-se um novo projeto, dessa feita intitulado Projeto Pensar Meio Ambiente do Trabalho com o objetivo a conscien-

tização e formação de alunos do curso de Direito acerca do meio ambiente do trabalho e todas as suas vicissitudes.

### 4.3. Liberdade: direito de resistir

Delgado (2013) afirma que o princípio do *jus resistentiae* obreiro implica na possibilidade do empregado resistir às ordens *ilícitas* emanadas do empregador no âmbito da relação de emprego. O mesmo autor afirma também que no contexto jurídico brasileiro, a ausência de garantia real de emprego mitiga o *jus resistentiae* do obreiro, uma vez que o risco de rompimento do contrato de trabalho inibe eventual posição defensiva do empregado em face de ordens abusivas.

A reflexão é tão pertinente e perfeitamente cabível no cenário laboral brasileiro que o procedimento adotado por uma grande empresa nacional, estimulando o direito de resistência do obreiro, comprova como a adoção de práticas similares inibe a degradação do meio ambiente laboral, em específico no que diz respeito à proliferação de doenças e acidentes. Na empresa referida, os empregados foram orientados a resistirem ao cumprimento de ordens que fossem comprovadamente abusivas e que poderiam colocar suas vidas em risco, perfazendo assim aquilo que Buzanello define ao afirmar que “o exercício do direito de resistência revela-se como defesa própria do indivíduo, ou de outrem, contra ordem injusta ou constrangimento de que seja vítima por parte de autoridade” (BUZANELLO, 2001, p. 165).

Na empresa supracitada, quando estabelecida a resistência, chamava-se o técnico de segurança do trabalho da empresa para ser árbitro da situação. Caso o referido profissional entendesse pela existência de segurança e ausência de riscos do procedimento, esse era efetivado. Caso contrário, a ordem seria justificadamente não cumprida.

Trabalhadores e gestores perceberam que esse era um excelente meio de erradicação de doenças e acidentes do trabalho caso fosse utilizado de forma responsável e honesta, redundaria em ganho para todos, razão pela qual a referida Política de Segurança – Direito de Resistên-

cia – se tornou *slogan*, e é amplamente divulgada em toda a empresa. Assim, constatado pelo trabalhador que a atividade exigida retira-lhe a dignidade ou põe em risco a sua própria vida, tem-se por constitucional a recusa havida e como tal precisa ser respeitada.

Por outro lado, não permitir o seu exercício é arcar com o fato de que “Quem não tem liberdade de escolha, não pode ser responsabilizado por seus atos, porque não erra e não falha” e dessa forma arcar com o pagamento da indenização devida pela reparação de dano que possa ser causado ao trabalhador (DEJOURS, 1997).

#### **4.4. Comunhão: importância da comunicação e discussão coletiva**

Compreende-se por espaço de deliberação a oportunidade que os diversos atores da relação de trabalho encontram para refletir, conversar, trocar conhecimento, deliberar, negociar, aprender e escutar.

Segundo Dejours, o espaço de deliberação pode ser formal ou informal. O primeiro ambienta-se em locais de caráter formal, como reuniões de equipe, *briefing*, *staff*, reunião de diretoria, reunião em canteiro de obras, etc. Já os espaços informais são ocupados pelas práticas de convivência que significam: pausa para o café, lanche, comemorações, discussão sobre o jogo de futebol, comemorar o aniversário de alguém, etc. (DEJOURS, 2012).

Dejours afirma ainda que a ausência de convivência ou exclusão da mesma do trabalho implica em supressão dos espaços informais de deliberação, com tendência à coordenação autoritária e burocrática. Assim é que se percebe que a convivência não é apenas um suplemento de contingência, mas sim parte integrante da cooperação, pois que “trabalhar não é apenas produzir, é também viver junto” (DEJOURS, 2012, p. 85).

Nesse sentido é que o autor conclui que “O espaço de deliberação informal é o lugar do reajustamento, da sintonia fina, ou ainda de ‘interpretações coletivas’ das ordens constitutivas da coordenação” (DEJOURS, 2012, p. 85). E que alguns gestores pressionam para que os espaços

informais mais comuns sejam eliminados, chegando mesmo a serem proibidos, posto que vistos como momentos de não produção ou perda de tempo (DEJOURS, 2012), o que na verdade não o é. E é ainda sob a pressão de gestores, que espaços formais de deliberação e a atividade deôntica acompanhados de métodos de avaliação individual de desempenho são esmagados, visto que se estabelece o silêncio, a desconfiança, bem como a deslealdade entre colegas (DEJOURS, 2012).

Assim é que a construção, manutenção e permissão da existência dos espaços de deliberação formais ou informais se tornam condição implícita para que num coletivo de trabalho as percepções subjetivas dos trabalhadores sejam compartilhadas e os fatores psicossociais de risco sejam reduzidos.

## **5. Consideração final**

Em pesquisa realizada por Corte, Lucca e Tosetto (2011) em um sítio de plantação de rosas constatou-se que um terço dos trabalhadores teve algum episódio de DORT que não se tornou crônico devido ao apoio social e elevado grau de satisfação no trabalho relatado pelos trabalhadores (CORTE; LUCCA; TOSETTO, 2011).

Segundo os pesquisadores, os trabalhadores declararam que “Os encarregados trabalham com a nossa opinião” e “a gente costuma falar que ali a gente é uma equipe.” (CORTE; LUCCA; TOSETTO, 2016).

É esse, portanto, o papel da gestão de pessoas na redução dos fatores psicossociais de risco no meio ambiente do trabalho: transformar o coletivo de trabalho numa equipe, no qual o apoio social e o elevado grau de satisfação sejam tão significativos e não permitam que uma doença ocupacional se torne crônica.

## Referências

DICIONÁRIO AURÉLIO DA LÍNGUA PORTUGUESA. Disponível em: <<https://dicionariodoaurelio.com/gestar>>. Acesso em: 11 jan. 2017.

BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade Líquida*. [Tradução: Plínio Dentzien]. Rio de Janeiro: Zahar, 2014. 279p.

BASTOS, Alexandra de Souza; COSTA, Carla Maria Carneiro; COSTA, Thaís Carneiro. *Projeto Caminhar*. Itumbiara, dez. 2004.

BASTOS, Alexandra de Souza; COSTA, Carla Maria Carneiro; COSTA, Thaís Carneiro. *Projeto Iluminar*. Itumbiara, abr. 2005.

BASTOS, Alexandra de Souza; COSTA, Carla Maria Carneiro; COSTA, Thaís Carneiro. *Projeto Colaborar*. Itumbiara, jul. 2005.

BASTOS, Alexandra de Souza; COSTA, Carla Maria Carneiro; COSTA, Thaís Carneiro. *Projeto Repensar*. Itumbiara, ago. 2005.

BENDASSOLI, Pedro Fernando; FALCÃO, Jorge Tarcísio da Rocha. Diálogos e Controvérsias em Clínicas do Trabalho. In: MACEDO, Kátia Barbosa. (Org.) *O Diálogo que Transforma*. A clínica psicodinâmica do trabalho. Goiânia: PUC Goiás, 2015.

BRASIL. Instrução Normativa INSS/DC nº 98, de 5 de dezembro de 2003. Aprova Norma Técnica sobre Lesões por Esforços Repetitivos-LER ou Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho-DORT. Brasília: *DOU de 10 de dezembro de 2003*.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília: Senado Federal, 1988.

BUZANELLO, José Carlos. *Direito de Resistência como Problema Constitucional*. 2001. 388f. Tese (Doutorado em Direito) - Curso de Pós-Graduação em Direito do Centro de Ciências Jurídicas da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

CORTE, Márcio Zamuner; LUCCA, Sérgio Roberto de.; TOSETTO, Thais. A percepção dos trabalhadores sobre os riscos de distúrbios osteomusculares relacionados ao

trabalho na produção de rosas. *REDD – Revista Espaço de Diálogo e Desconexão*, Araquara, v. 4, n. 1, jul/dez. 2011. Disponível em: <file:///C:/Users/Residencia/Downloads/5049-12244-1-SM.pdf>. Acesso em: 08 jul. 2016.

DALLEGRAVE NETO, José Affonso. *Inovações na Legislação Trabalhista: reforma trabalhista ponto a ponto*. São Paulo: LTr, p. 34-5, 2002. [2. ed. rev. e atual. de acordo com o novo Código Civil e a Emenda n. 32/01].

DEJOURS, Christophe. Organização do trabalho e saúde mental: Quais são as responsabilidades do *manager*? In: CARNEIRO, Carla Maria Santos; FLEURY, Alessandra Ramos Demito; LIMA, Janilda Guimarães; MACÊDO, Kátia Barbosa. *Organização do trabalho e adoecimento: uma visão interdisciplinar*. Goiânia: PUC Goiás, 2016. 332p.

DEJOURS, Christophe. *Trabalho vivo*. Trabalho e emancipação. Tomo 2. Brasília: Paralelo 15, 2012. 222p.

DEJOURS, Christophe. *Addendum*. Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, Selma; SZNELWAR, Laerte Idal. *CRISTOPHE DEJOURS: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Brasília: Paralelo 15; Rio de Janeiro: Fiocruz, 2011. 512p.

DEJOURS, Christophe. *A Loucura do Trabalho*. Estudo de Psicopatologia do Trabalho. São Paulo: Cortez – Oboré, 2009. 168p.

DEJOURS, Christophe. Sofrimento, prazer e trabalho. In: DEJOURS, Christophe. *Conferências Brasileiras: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho* São Paulo: FGV, 1999, p. 15-33.

DEJOURS, Christophe. *O fator humano*. Rio de Janeiro: FGV, 1997.

DEJOURS, Christophe. BÈGUE, Florence. *Suicídio e Trabalho: O que fazer*. Brasília: Paralelo 15, 2010. 128p.

DELGADO, Maurício Godinho. *Curso de Direito do Trabalho*. 12. ed. São Paulo: LTr, 2013.

FLEURY, Alessandra Ramos Demito. MACÊDO, Kátia Barbosa. Capítulo 4 – A Clínica Psicodinâmica do Trabalho: Teoria e Método, p. 95-134. In: MACEDO, Kátia Barbosa (Org.). *O diálogo que transforma a clínica psicodinâmica do trabalho*. Goiânia: PUC Goiás, p. 223-33, 2015.

GERSCHENFELD, Ana. Um suicídio no trabalho é uma mensagem brutal. Entrevista a Christophe Dejours. *Público*, Lisboa, 1 fev. 2010. Disponível em: <<https://www.publico.pt/sociedade/noticia/um-suicidio-no-trabalho-e-uma-mensagem-brutal-1420732>>.

GONDIM, S. M. G.; FISCHER, T.; MELO, V. P. Formação em gestão social: um olhar crítico sobre uma experiência de pós-graduação. In: FISCHER, T.; ROESCH, S.; MELO, V.P. (Orgs). *Gestão do desenvolvimento territorial e residência social*. Salvador: EDUFBA; CIAGS/UFBA, 2006. p. 43-61.

ROSSI, Elizabeth Zulmira. *Reabilitação e reinserção no trabalho de bancários portadores de LER/DORT*: Análise Psicodinâmica. 2008. 270p. Tese (Doutorado em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações) - Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

SÉGUIN, Élida. *O Direito Ambiental: nossa casa planetária*. Rio de Janeiro: Forense, 2002.





## UMA NOVA MODALIDADE DE RISCOS NO MEIO AMBIENTE DO TRABALHO: A EMERGÊNCIA DOS RISCOS PSICOSSOCIAIS

## UNE NOUVELLE MODALITÉ DE RISQUES DANS L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL: L'ÉMERGENCE DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

**Luciana Veloso Baruki**

**RESUMO:** O presente artigo busca apresentar os riscos psicossociais ocupacionais enquanto categoria emergente de riscos neste início de século. São abordadas as mudanças recentes na organização do trabalho bem como sua relação com esta nova modalidade de riscos. Tratou-se da teoria da abordagem psicossocial dos riscos bem como das diversas classificações elaboradas a respeito do tema. Buscou-se ainda tratar do conceito de risco psicossocial no meio ambiente do trabalho bem como das patologias relacionadas, através da classificação de Dejours (patologias de sobrecarga, transtorno do stress pós traumático, patologias ligadas à violência organizacional e ao assédio e as depressões, suicídios e tentativas de suicídio). A discussão termina com uma reflexão crítica a respeito da discrepância existente entre os conhecimentos existentes a respeito do tema e os esforços de regulamentação, como

parte de um regime jurídico preventivo em matéria de saúde mental e trabalho.

**Palavras-chave:** saúde mental – riscos psicossociais no trabalho – meio ambiente do trabalho – assédio moral – organização do trabalho – regime jurídico preventivo.

**RESUMÉ:** Cet article vise à présenter des risques psychosociaux professionnels comme une catégorie émergent de ce nouveau siècle. En adressant des changements récents dans l'organisation du travail et sa relation avec ce nouveau type de risque, la théorie de l'approche psychosociale du risque et les différentes classifications élaborées sur le sujet sont aussi examinées. Nous avons cherché à examiner plus avant la notion de risque psychosocial dans l'environnement de travail ainsi que les pathologies liées, à travers de la classification proposé par Dejourns (troubles de surcharge, le trouble de stress post-traumatique, les pathologies organisationnelles liées à la violence et le harcèlement et les dépressions, suicides et les tentatives de suicide). La discussion se termine par une réflexion critique sur l'écart existant entre les connaissances sur les thème et les efforts de réglementation, dans la perspective d'un régime juridique préventif en santé mentale et le travail.

**Mots-clés:** santé mentale – risques psychosociaux au travail – l'environnement de travail – organisation du travail – régime juridique préventif.

## **Introdução**

Cerca de quase 30 anos após o lançamento da primeira edição da obra clássica de Christophe Dejourns intitulada “Travail usure mentale” (A Loucura do Trabalho), em 2008, foi publicada na França uma terceira edição.<sup>1</sup> Diante desta informação, surge o seguinte questionamento: o que pretendeu Christophe Dejourns com esta nova edição? O que existe

<sup>1</sup> A primeira edição da obra que se tornou um clássico foi publicada na França em 1980. Posteriormente a versão em português foi publicada no Brasil pela Editora Cortez.

de novidadeiro nos resultados de suas pesquisas sobre o tema a que se dedica há tantos anos?<sup>2</sup>

A resposta repousa sobre três novos elementos que segundo o autor modificaram a organização do trabalho<sup>3</sup> nas últimas décadas ocasionando implicações importantes. Em primeiro lugar Dejours aponta a adoção e a utilização em larga escala das técnicas de avaliação individual de desempenho. Em segundo lugar, aparece a generalização dos critérios correspondentes à chamada “Gestão pela Qualidade Total”. Por fim, o terceiro elemento identificado por Dejours diz respeito à tolerância do Estado *vis-à-vis* às violações dos direitos relacionados à proteção da saúde no trabalho.<sup>4</sup>

O presente artigo pretende elucidar a relação das mudanças ocorridas na organização do trabalho as quais se observam de forma mais contundente nos últimos vinte anos, bem como a relação que guardam com os chamados riscos psicossociais no trabalho – categoria emergente de riscos que responde pelo crescimento vertiginoso de problemas de saúde mental relacionados ao meio ambiente do trabalho. Nesse sentido, pretende-se também examinar a teoria da abordagem psicossocial aplicada aos fatores de risco ocupacional e apresentar um breve estudo acerca das patologias em espécie as quais aumentaram de forma preocupante nas últimas décadas.

## **Mudanças na organização do trabalho**

Na sociedade atual as patologias mentais bem como os custos a elas associados chegaram a um patamar bastante elevado. Existem di-

---

2 O autor se dedica ao tema há mais de 30 anos. A primeira pesquisa sobre o sofrimento psíquico dos trabalhadores foi realizada por Christophe Dejours no setor automotivo em 1973, antes mesmo da introdução da robótica (DEJOURS, 2008, p.35).

3 O termo “organização do trabalho” é equívoco. No presente trabalho, o termo é utilizado à luz da Psicodinâmica do Trabalho, escola de Psicologia do Trabalho que se edificou a partir das ideias e pesquisas de Christophe Dejours, médico psiquiatra e psicanalista francês. Assim, é adotada como referência a recomendação da Escola Dejouriana de descartar a literalidade e o real das prescrições para examinar o trabalho enquanto processo intersubjetivo, isto é, enquanto processo que permite a gestão social e a interpretação do trabalho pelos sujeitos.

4 DEJOURS, Christophe. *Travail, usure mentale*. Paris: Bayard, 2008, pp. 10-11.

versos estudos que relacionam estes números às várias mudanças que ocorreram no ambiente de trabalho de modo geral. “Esse é, particularmente, o caso dos fatores relacionados à organização do trabalho. O ritmo acelerado, a pressão por produção, os constrangimentos cotidianos e a ameaça de desemprego” (SATO; BERNARDO, 2005) encerram uma metamorfose ocorrida na organização do trabalho a qual vem contribuindo de maneira muito importante para os crescentes agravos à saúde mental dos trabalhadores.

Laflamme<sup>5</sup> (2008, p. 2) atesta que a etiologia do sofrimento ocasionado pelo trabalho revela-se uma verdadeira epidemia dos tempos atuais, tendo em vista que ostenta um padrão cujos contornos são similares quando observados um conjunto de países que atingiram um certo desenvolvimento industrial e tecnológico. A autora conclui então que o tema discutido toca um país ou outro em especial, sendo apenas o modo de enfrentamento da questão, bem como o avanço da teoria jurídica a respeito do tema, o que os diferencia.

Parece existir um consenso em relação à globalização, como sendo um pano de fundo do crescimento de condições especialmente nocivas para aqueles que trabalham. Há alguns anos a Agência Europeia para a Segurança e a Saúde no Trabalho (2007) apresenta expressamente que “os riscos psicossociais são frequentemente resultantes de transformações técnicas ou organizativas [...] socioeconômicas, demográficas e políticas, incluindo o actual fenómeno da ‘globalização’”.

Em sentido análogo, posicionaram-se Orso *et al.* (2001, p.50) ao argumentarem que as questões de saúde mental relacionadas ao trabalho estão diretamente ligadas a uma “organização do trabalho que está voltada para a racionalização dos processos, para a maximização dos

---

5 Pesquisadora do Centro de Pesquisas Interuniversitárias sobre Globalização e Trabalho, também integrante do Departamento de Gestão da Saúde e da Segurança no Trabalho da Universidade de Laval, onde leciona na Faculdade de Direito. A jurista canadense abordou em sua tese de doutorado, publicada em 2008, as implicações jurídicas em termos de proteção à saúde mental do trabalhador frente às transformações recentes ocorridas no meio ambiente do trabalho. Além de aprofundar a discussão acerca da teoria do direito à saúde mental no trabalho, justificou a defesa a um regime preventivo por uma ampla pesquisa documentária e jurisprudencial encerrada em dezembro de 2007. Seu trabalho mostra que no Québec a proteção à saúde mental em contextos de trabalho ainda está bastante focada na reparação dos danos, diferentemente de países como a Bélgica, onde um regime jurídico com foco mais preventivo parece ter se delineado há alguns anos.

lucros com o mínimo de custos possíveis, transformando o trabalhador num meio para a concretização destes fins”. Observa-se então que há um fenômeno em andamento cujo início remonta há pouco mais de duas décadas. Surge então na doutrina o termo “mundo do trabalho em mudança”:

O termo mundo do trabalho em mudança engloba uma ampla gama de novos padrões de organização do trabalho, em uma variedade de níveis: o teletrabalho e o aumento do uso da tecnologia da informação e da comunicação no local de trabalho; *downsizing*, terceirização, subcontratação, demissões, reformas, fusões e globalização; mudanças associadas ao padrão de emprego; exigências de flexibilidade dos trabalhadores em termos de número, função ou habilidade; aumento do número de trabalhadores no setor de serviços; crescimento da quantidade de trabalhadores mais velhos; trabalho autorregulado; trabalho em grupos, etc. (GLINA, 2010, p. 17)

Retomando o diagnóstico feito por Dejours (2008), na terceira edição de sua obra clássica, o que se observa é que apesar de os elementos por ele identificados (avaliações individuais de desempenho, gestão pela Qualidade Total e tolerância do Estado *vis à vis* às transformações na organização do trabalho) serem individualmente importantes, é a sinergia pela qual agem em conjunto que responde pela magnitude das mazelas produzidas em termos de sofrimento psíquico daqueles que trabalham.

A ideia central deste artigo é demonstrar que os riscos psicossociais no trabalho constituem uma categoria nova que desafia os estudos relacionados não apenas à saúde ocupacional mas de modo bastante específico o direito ao meio ambiente do trabalho sadio ou, para usar a expressão contida no art. 7º, inciso XXII da Constituição Federal (1988), o direito à “redução dos riscos inerentes ao trabalho, por meio de normas de saúde, higiene e segurança”. Nesta vereda, passa-se a uma análise da

teoria dos riscos psicossociais bem como das patologias em aumento a eles associadas.

### **A abordagem psicossocial dos fatores de risco ocupacionais**

A abordagem psicossocial dos fatores de risco ocupacionais é uma teoria que possui o mérito de ter podido sintetizar saberes necessários a um diagnóstico da realidade do trabalho. É fato que as ciências são segmentadas. Cita-se a título de exemplo, a Sociologia e a Psicologia, como ciências diferentes e com campos de atuação diferentes, em que pese se relacionarem em campos compartilhados. É fato ainda que dentro de cada ciência existem subdivisões. Ainda em caráter ilustrativo menciona-se a Psicologia Social como ramo da Psicologia e a Sociologia Clínica, como ramo da Sociologia.

Observando as ciências desta forma segmentada, o que se verifica é que os problemas da realidade sobre a qual se debruçam muitas vezes não aderem às classificações existentes. Isto porque os problemas reais não apresentam solução de continuidade capaz de atribuir parcelas de responsabilidade a esta ou aquela ciência. É neste momento que um olhar conjunto se mostra não apenas necessário, mas obrigatório.

Trazendo a discussão do plano teórico para um plano mais prático, o que se pretende ponderar é que não existe separação concreta do ser humano enquanto indivíduo do ser humano enquanto membro de um grupo, enquanto ser social. De igual maneira, tanto a individualidade quanto a subjetividade também são vividas em espaços ditos sociais. O meio ambiente familiar e o meio ambiente do trabalho são exemplos que demonstram esta natureza dúplex do ser humano enquanto indivíduo e ser social.

Uma abordagem interdisciplinar sintética deve servir para se evitar reducionismos e simplificações de uma realidade que em geral é muito mais complexa do que as teorias que procuram explicá-la. Em toda síntese, as partes individuais deixam de existir, combinando-se

para formar um todo diferente. Significa dizer que é possível ver resquícios das partes individuais, mas não é mais possível identificá-las de forma após a síntese.

É através de uma tal perspectiva que se pretende apresentar a abordagem psicossocial dos riscos ocupacionais. Isto é, não se quer travar aqui uma discussão a respeito da existência ou não da Psicossociologia como disciplina que goza de autonomia científica, mas sim utilizar as contribuições trazidas por ela na medida que vieram ocupar um espaço que os ramos da Psicologia e da Sociologia individualmente considerados não lograram preencher.

Em outros termos, este estudo não se preocupa com um enquadramento da Psicossociologia como ramo da Psicologia Social ou da Sociologia Clínica. A Psicossociologia ganha espaço espaço porque “sua emergência e seu crescente desenvolvimento provêm da incapacidade de a sociologia, ou a psicologia, sozinhas, explicarem a integralidade das condutas humanas concretas” (MAISONNEUVE, 1977, p. 2) e é nesse aspecto que ela se torna relevante para servir de embasamento teórico para o estudo dos riscos psicossociais ocupacionais.

É, com efeito (e nisso insistimos), esse cuidado de concretude e de exaustividade que caracteriza a psicossociologia e seu papel de charneira<sup>6</sup>: pois a sociologia, reduzida a si mesma, se limita ao jogo das estruturas institucionais e das regulações coletivas. Assim também o aprobe puramente psicológico se aplica a “funções mentais” encaradas em sua generalidade, ou sob seus aspectos diferenciais. Nem um nem outro está em condições de assumir integralmente a descrição e a interpretação de uma conduta em situação, seja porque esta é estudada sem personalizar os sujeitos, seja porque se estudam os sujeitos sem situar-lhes suficientemente as condutas. (MAISONNEUVE, 1977, p. 6).

---

6 Substantivo feminino. Do francês ‘charnière’, que, no sentido figurado, significa ponto de junção, de transição, de união de duas ou mais coisas.

Colocados os alicerces da abordagem psicossocial, nos parece relevante buscar padrões conceituais que digam respeito às interações de cunho psicossocial. Maisonneuve (1977, p.5) indica existir uma convergência entre a abordagem psicossocial e a definição de “interação social” na medida que

O domínio próprio da psicossociologia aparece, pois, essencialmente, como o da interação [...] dos processos sociais e psíquicos ao nível das condutas concretas; interação das pessoas e dos grupos no quadro da vida cotidiana; junção, também, entre o *aproche* objetivo e o do sentido vivido, no nível do, ou dos agentes em situação.

Assim é que a interação observada sob o ponto de vista psicossocial seria em suma uma “interação social”. Num primeiro caso, esta “interação social” ocorreria entre um indivíduo e outro; em um segundo caso entre um indivíduo e um grupo; e em um terceiro caso, entre um indivíduo e ele próprio.

Da mesma maneira, as relações que se operam entre objetos físicos inanimados jamais poderá ser considerada como um fator psicossocial, mesmo que tais objetos pertençam ao meio ambiente familiar ou ao meio ambiente do trabalho no qual o indivíduo encontra-se inserido<sup>7</sup>. Em resumo, no meio ambiente do trabalho, diversas interações são desenvolvidas, inclusive, mas não apenas, as de cunho psicossocial. Considerado o exposto, cabe investigar agora quais seriam os elementos capazes de autorizar o enquadramento de determinada interação de natureza psicossocial como um risco e, notadamente, como um risco psicossocial relativo ao meio ambiente do trabalho.

---

<sup>7</sup> Em oposição à interação psicossocial, a interação física pode estar relacionada a atributos, objetos e aspectos da realidade estritamente físicos.



## Riscos psicossociais como uma categoria autônoma de riscos

Definir risco psicossocial implica conhecer conceitos que lhe são subjacentes. Antes de prosseguir com a discussão, é necessário esclarecer as premissas e pré compreensões das quais parte a análise ora relatada. É bem verdade que nas chamadas “ciências sociais aplicadas” existe uma preferência por categorias de análise mais cartesianas, por assim dizer. Portanto, para se empreender uma apropriada abordagem dos riscos psicossociais como categoria autônoma que se apresenta, necessário se faz um estudo de caráter exploratório acerca do alcance que o conceito encontra em outras disciplinas. Sendo assim, para que se possa realizar uma análise mais detida dos chamados riscos psicossociais, examina-se, primeiramente, algumas posições teóricas acerca da teoria do risco.

A palavra risco assume significados bastante diferentes na história recente. Nas últimas décadas o vocábulo tem sido utilizado de forma frequente pela mídia – o que acabou contribuindo para a vulgarização de seu uso nos espaços os mais variados. No que tange às ciências humanas, o conceito de ‘sociedade de risco’, concebido pelo sociólogo alemão Ulrich Beck, responde por enorme quantidade de citações em livros, artigos e no discurso acadêmico de um modo geral. Segundo este autor “na modernidade avançada a produção de riqueza é sistematicamente acompanhada pela produção de riscos”<sup>8</sup> (BECK, 1992, p.19) – o que é consentâneo com o aspecto novidadeiro verificado nos riscos psicossociais os quais, conforme visto, estão intimamente relacionados com a atual organização do trabalho.

O “risco surge como conceito quando o futuro passa a ser entendido como passível de controle” (LUIZ; COHN, 2006, p.2341). Por sua vez, o “cálculo de risco está intimamente relacionado à conformação e valorização da segurança” (LUIZ; COHN, 2006, p.2339). Fator de risco, a seu turno, seria “toda característica ou circunstância que está relacionada com o aumento da probabilidade de ocorrência de um evento”

---

8 Tradução livre de: “*In advanced modernity the social production of wealth is systematically accompanied by the social production of risks*”.

(LUIZ; COHN, 2006, p.2342). Nas palavras de Sennett (2009, p.94), sociólogo e historiador, “a própria palavra ‘risco’ descende da palavra renascentista italiana para ‘desafiar’, *risicare*”.

Não se aspira nesta ocasião encontrar um único ou melhor conceito para a palavra risco. Além de tarefa hercúlea, pode-se dizer que seria também contraproducente, na medida que o foco desta análise está voltado para a qualificação dos riscos psicossociais ocupacionais como categorias de interesse jurídico. Em suma, o objetivo a ser perseguido é o de demonstrar o papel que os riscos psicossociais ocupam nos dias atuais, tanto em termos de degradação do meio ambiente do trabalho, quanto em termos de adoecimento.

É certo que no meio ambiente do trabalho diferentes tipos de risco se misturam e muitas vezes com incidência maior do que a observada em outros espaços. Ora, o meio ambiente do trabalho constitui uma atmosfera na qual os sujeitos estão inseridos a maior parte do tempo. Muitas pessoas passam mais tempo no trabalho do que em outros ambientes. Desta maneira, não surpreende o fato de tal ambiente servir de “hospedeiro” para uma série de agentes etiológicos que, de forma combinada, agem no sentido de adoecer o trabalhador.

Sinteticamente, risco epidemiológico é definido pela doutrina como “a probabilidade de ocorrência de um determinado evento relacionado à saúde, estimado a partir do que ocorreu no passado recente” (LUIZ; COHN, 2006, p.2342). O fato de existirem riscos epidemiológicos de cunho psicossocial que nascem diretamente ou indiretamente do meio ambiente do trabalho atual constitui o problema nevrálgico em torno do qual se desenvolve esta exposição. Em outras palavras, o que se busca, ao longo desta análise, é esclarecer quais seriam as circunstâncias contidas no meio ambiente do trabalho que determinariam interações psicossociais enquadráveis como risco epidemiológico psicossocial.

Os riscos psicossociais relacionados ao meio ambiente do trabalho foram definidos e classificados de formas diversas. O que é interessante notar é que algumas das classificações encontradas são relativamente antigas, demonstrando o pioneirismo de algumas entidades que lan-

çaram um olhar crítico sobre o problema, quando ele ainda não havia atingido o grau de calamidade que ostenta hoje. Existem ainda outras conceituações que identificam a organização do trabalho como origem exclusiva dos riscos psicossociais ocupacionais. Por fim, há outras que adicionam o ambiente externo – tomado o termo “externo” como sendo sinônimo de interações sociais estranhas ao contexto de trabalho.

Em todo caso, cumpre relatar ainda que, embora algumas classificações sejam mais sintéticas do que outras o fato é que todas convergem para uma mesma direção, qual seja: a palavra risco aparece como equivalente de interação entre o sujeito que trabalha e o meio ambiente em que desenvolve o trabalho<sup>9</sup>.

### **Uma confusão terminológica: o conceito de *stress***

Há uma confusão de caráter terminológica que merece ser enfrentada antes de uma incursão teórica a respeito das várias conceituações doutrinárias existentes em matéria de riscos psicossociais no trabalho. Trata-se da celeuma existente entre a definição de risco psicossocial no trabalho e o vocábulo *stress*. *Stress* é uma palavra que se tornou lugar-comum. Conforme apontam Limongi França e Rodrigues (2009, p.29) ao *stress* é atribuída a responsabilidade “por inúmeros acontecimentos, desde a úlcera do executivo, ao acidente de automóvel de uma personalidade”.

O conceito de *stress* nasce no seio da disciplina “engenharia de materiais”, sendo-lhe conferido um sentido técnico próprio da engenharia. O significado emprestado ao termo atualmente é: “conjunto de reações que um organismo desenvolve ao ser submetido a uma situação que exige esforço de adaptação” (LIMONGI FRANÇA; RODRIGUES, 2009, p.29). Este conceito atual de *stress* foi apresentado pelo psicólogo Hans Seyle (1965), ao publicar uma obra que se tornou clássica. O conceito de Seyle foi elaborado em alusão ao “grau de deformidade que uma

---

9 O termo meio ambiente é considerado neste caso específico em sentido amplo, isto é, incluindo inclusive o contexto familiar no qual está inserido o indivíduo que trabalha. Isto porque o contexto organizacional afeta o indivíduo que interage com o seu contexto pessoal e familiar de forma diferente da que agiria e o contexto familiar responde influenciando o indivíduo.

estrutura sofre quando é submetida a um esforço” (LIMONGI FRANÇA; RODRIGUES, 2009, p.29) definição esta originária da engenharia de materiais.

Chama a atenção o fato do vocábulo *stress* ser mencionado na maioria dos artigos científicos que examinam a relação entre saúde mental e trabalho. Para Cox (1993, p.34), os riscos psicossociais têm o potencial de atingir de forma direta ou indireta a esfera física e a psicológica, podem afetar direta ou indiretamente tanto a saúde física quanto a saúde psicológica, através da exposição ao *stress*. Referido autor destaca igualmente que boa parte da atenção da comunidade científica está voltada para as consequências indiretas causadas pelo *stress* (COX, 1993, p.34).

Nada obstante, “o termo *stress* é frequentemente apresentado de forma parcial e distorcida” (LIMONGI FRANÇA; RODRIGUES, 2009, p.29), sendo utilizado como equivalente de riscos psicossociais, em algumas hipóteses, e como consequência dos mesmos, em outras. Em todo caso, a doutrina observa é que esta confusão entre os conceitos não diz respeito apenas aos riscos psicossociais, conforme explicam Luiz e Cohn (2006, p. 2343):

Ocorre ainda uma fusão entre os sentidos de determinante (fator de risco) e de seu efeito (risco), oriunda do discurso social comum, constituindo uma inconsistência – figura de análise em que os significados são instáveis e variáveis – e uma incoerência – transgressão da lógica fundamental do discurso ao qual se incorpora o conceito.

Deveras, não é possível confundir os conceitos de *stress* e riscos psicossociais. Mesmo que no discurso científico o vocábulo *stress* seja utilizado com pouco rigor científico, ora tratando dos fatores etiológicos de uma condição psíquica, ora tratando da condição psíquica propriamente dita. Considerando estas questões, prefere-se adotar a postura de reduzir sua utilização a um mínimo necessário, uma vez

que não é possível tratar do tema sem referenciá-lo em determinados momentos<sup>10</sup>.

## Riscos psicossociais no trabalho

Esclarecida a ambiguidade que gira em torno do termo *stress*, pergunta-se: o que são os riscos psicossociais no trabalho? A doutrina oferece respostas diferentes mas complementares, sendo que não se encontrou nenhuma contradição entre os conceitos apresentados pelos autores que serão aqui citados. Segundo Álvares Briceño (2009, p. 369) “cabe definir riesgos psicosocial como aquellas características de las condiciones de trabajo y, sobre todo, de su organización que afectan a la salud de las personas a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos”.

Cox (1993, p.35) pondera que são vivenciadas como estressantes aquelas situações, relacionadas ao contexto de trabalho, que correspondem a demandas importantes, todavia não adaptadas à formação e às capacidades do sujeito. Dessa maneira, conclui o autor que o *stress* percebido será inversamente proporcional ao controle sobre o trabalho e ao apoio para realização das tarefas.<sup>11</sup> Conceito análogo é trazido por Guimarães (2006, p.99) para quem os fatores de risco psicossociais ocupacionais são “aquelas características do trabalho que funcionam como ‘estressores’, ou seja, implicam em grandes exigências no trabalho, combinadas com recursos insuficientes para o enfrentamento das mesmas”.

Maeno et al. (2006, p.13) acrescentam que “os fatores psicossociais do trabalho são as percepções subjetivas que o trabalhador tem dos fatores de organização do trabalho”. Citam a título exemplificativo as “considerações relativas à carreira, à carga e ritmo de trabalho e ao ambiente social e técnico do trabalho”. Afirmam ainda que a percepção

10 Além de o termo *stress* ser equívoco, seu emprego como sinônimo de riscos psicossociais no trabalho contribui para o desgaste e banalização do tema “*saúde mental ocupacional*”, tendo em vista que a palavra é amplamente utilizada pela grande mídia e sobretudo pelas pessoas em geral, isto é, fora do contexto acadêmico.

11 Tradução livre de: “*Work situations are experienced as stressful when they are perceived as involving important work demands which are not well matched to the knowledge and skills (competencies) of workers or their needs, especially when those workers have little control over work and receive little support at work.*”

que o indivíduo tem, do ponto de vista psicológico, a respeito das demandas do trabalho “é o resultado das características físicas da carga, da personalidade do indivíduo, das experiências anteriores e da situação social do trabalho” (MAENO et al., 2006, p.13).

A expressão do Instituto Sindical de Trabajo Ambiente y Salud (2006, p.11) parece ser de extrema relevância para este trabalho, por revelar um pronunciamento a respeito do tema por parte de uma entidade que representa trabalhadores. Vejamos:

Los riesgos psicosociales son condiciones de trabajo, derivadas de la organización del trabajo, para las que **tenemos estudios científicos suficientes que demuestran que perjudican la salud de los trabajadores y trabajadoras**. PSICO porque nos afectan a través de la psique (conjunto de actos y funciones de la mente) y SOCIAL porque su origen es social: determinadas características de la organización del trabajo. (grifei)

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) também se debruçou sobre o tema de forma extremamente precoce, em um documento publicado em parceria com a Organização Mundial de Saúde há mais de duas décadas. Segundo consta do documento (INTERNATIONAL LABOUR OFFICE, 1984, p.3-4), os fatores psicossociais de risco no trabalho têm sua origem nas interações entre dois pólos. Um pólo responderia pelo meio ambiente do trabalho assim entendido aquele que compreende não apenas o conteúdo do trabalho, mas também as condições organizacionais de uma maneira geral.

Em um segundo pólo, estariam as capacidades, as necessidades e a cultura, bem como as circunstâncias pessoais dos trabalhadores – estranhas ao meio ambiente do trabalho *stricto sensu* – que possam, por meio das percepções e da experiência daqueles, influenciar a sua saúde, o seu desempenho e a sua satisfação no trabalho. A conclusão é de que o equilíbrio ideal entre condições ocupacionais e fatores humanos se traduziria numa situação psicossocial onde o

meio ambiente do trabalho influenciaria positivamente a saúde do trabalhador.

Por outro lado, as interações sociais entre o meio ambiente do trabalho e os fatores humanos também poderiam ser de cunho negativo. Nesses casos, surgem os distúrbios emocionais, os problemas comportamentais, as mudanças bioquímicas e neuro-hormonais, sem prejuízo dos demais riscos de que o trabalhador desenvolva doenças físicas e/ou mentais, em um momento posterior. Efeitos adversos no que diz respeito ao desempenho, e à satisfação percebida com o trabalho aparecem igualmente como consequências perfeitamente possíveis. “O risco psicossocial aparece quando a natureza da interação social mediada pelo ambiente de trabalho é do tipo negativa” (BARUKI, 2011, p.31-32).

### **Classificação dos riscos psicossociais no trabalho**

No que diz respeito à classificação dos riscos psicossociais no trabalho, pode-se dizer que se trata de matéria que vem sendo objeto de sistematização há um tempo considerável. Contudo, tendo em vista a problemática emergente conferida ao tema nas últimas décadas, é possível dizer que foi num passado recente que as classificações doutrinárias pertinentes ao tema amadureceram.

Os problemas trazidos pela assunção dos riscos psicossociais relacionados ao trabalho emergem, neste início de século, como verdadeira questão de saúde pública. Problemas psíquicos relacionados ao trabalho vêm crescendo de forma virulentamente democrática, tanto nos países do ‘norte’, quanto nos países do ‘sul’. De qualquer maneira, o assunto é de uma delicadeza *sui generis*, sendo absolutamente relevante conhecer as classificações mais importantes elaboradas a seu respeito (BARUKI, 2011, p. 32).

A classificação da OIT foi elaborada em 1984 pelo sueco Lennart Levi<sup>12</sup> que agregou os vários riscos psicossociais relacionados ao meio ambiente do trabalho em quatro grupos: (a) sobrecarga quantitativa; (b) carga qualitativa insuficiente; (c) falta de controle sobre o trabalho; (d) falta de apoio social em casa e por parte da chefia e dos colegas de trabalho (LEVI, 1984). Mais de dez anos depois Levi escreve o capítulo “*Fatores Psicossociais, Estresse e Saúde*” da Enciclopédia de Saúde e Segurança no Trabalho da OIT (LEVI, 1998, p.34-35). Neste capítulo, o autor atualizou as categoriais inicialmente previstas de fatores psicossociais no trabalho, acrescentando outras duas. A classificação de Levi passou então a contemplar seis categorias de análise, tendo sido acrescentadas às demais: (e) os papéis/funções conflitantes; e (f) os estressores físicos<sup>13</sup>.

Vale ressaltar ainda que o autor em questão observa que, na vida real, as circunstâncias de trabalho, ou ainda, as circunstâncias externas ao meio ambiente do trabalho em geral se combinam de formas variadas, tanto no que diz respeito ao fator tempo (duração daquela circunstância, isto é, sua importância em termos de fração do tempo durante o qual ela persiste) tanto no que diz respeito ao fator intensidade (grau de percepção como desagradável) a riscos psicossociais diversos. Assim, uma categoria não exclui a outra, sendo que todas podem inclusive aparecer ao mesmo tempo e em graus de intensidade variados.

É neste contexto que o autor pondera que “a gota que faz o vaso transbordar pode ser decorrente de um fator bastante trivial, mas incidente sobre um indivíduo que já suporta uma carga ambiental anterior considerável” (LEVI, 1998, p.34-35). Diversos cenários podem se desenhar “enquanto resultados de exposições cumulativas, ou sinergicamente associadas (...). A classificação de Levi tem, dessa forma, grande importância como modelo teórico, que possibilita a compreensão e a elaboração de medidas de prevenção” (BARUKI, 2011, p.35).

---

12 Lennart Levi, M.D., Ph.D., é professor emérito de Medicina Psicossocial no Instituto Karolinska (Suécia). Foi fundador e diretor da Divisão de Pesquisa em *Stress* no Instituto Karolinska e consultor temporário da OMS, OIT e UNICEF. Publicou mais de 300 artigos científicos e livros, incluindo o *Guia sobre stress relacionado ao trabalho* da Comissão Europeia.

13 A respeito de uma abordagem mais detalhada de cada um dos seis riscos psicossociais no meio ambiente do trabalho identificados por Levi, cf. Baruki (2011).



O Instituto Sindical de Trabajo Ambiente y Salud (ISTAS) (2006, p.11) faz saber que grande parte dos estudos sobre o tema dos riscos psicossociais ocupacionais destaca quatro grandes divisões: (a) o excesso de exigências psicológicas no trabalho; (b) a falta de influência no desenvolvimento do trabalho; (c) a falta de suporte social e a baixa qualidade da liderança e (d) a baixa remuneração do trabalho<sup>14</sup>.

O Health and Safety Executive (HSE)<sup>15</sup>, Órgão Executivo para a Saúde e a Segurança no Reino Unido, é um órgão público não ministerial, responsável pelo fomento, regulação e aplicação da legislação sobre segurança no trabalho, saúde e bem-estar. Há 20 anos o HSE publicou um relatório de pesquisa elaborado por Cox (1993). O documento intitulado “Stress Research and Stress Management: putting theory to work” (*Stress – pesquisa e gerenciamento: da teoria à prática*) trouxe o estado da arte da produção científica existente até aquele momento sobre o tema dos riscos psicossociais ocupacionais.

A classificação do HSE divide as condições que definem o risco (relacionadas à demanda, ao controle e ao apoio existente) em dois aspectos: o “contexto do trabalho” e o “conteúdo do trabalho”. Contexto do trabalho compreende seis aspectos. O primeiro deles seria a função e a cultura organizacional. Como condições que definem o risco neste aspecto podemos mencionar um ambiente pobre em tarefas e solução de problemas, a falta de definição de objetivos, um ambiente pobre em desenvolvimento, a comunicação insuficiente ou ineficiente, e a cultura do “cada um por si.

O segundo aspecto compreendido no contexto do trabalho seria o papel desempenhado na organização. As condições que definiriam o risco seriam então a ambiguidade e o conflito de papéis e o fato de existir uma alta taxa de responsabilidade por pessoa. Um terceiro aspecto seria o desenvolvimento da carreira. As condições que definem o risco

---

14 A respeito de uma abordagem mais detalhada de cada um dos riscos psicossociais no meio ambiente do trabalho identificados por Levi pelo ISTAS, cf. Baruki (2011).

15 O órgão acumula também a função de investigação sobre os riscos ocupacionais, na Inglaterra, País de Gales e Escócia. Na Irlanda do Norte, esta responsabilidade pertence ao Executivo de Saúde e Segurança.

nesse caso são as incertezas e a estagnação na carreira, o baixo status ou um status incongruente com o profissional que ocupa aquele cargo, a baixa remuneração, o sentimento de insegurança (possibilidade de demissões) e o baixo valor social para o trabalho.

Um quarto aspecto a ser considerado dentro do contexto do trabalho corresponderia à amplitude de decisão ou controle. Isto pode ser traduzido em: pouca participação em processos decisórios, pouco controle sobre o trabalho, poucas decisões tomadas no trabalho. Um quinto aspecto a ser analisado ainda dentro do contexto do trabalho seriam os relacionamentos interpessoais no trabalho. As condições de risco definidas por esta categoria seriam representadas pelo isolamento físico ou social, o relacionamento ruim com superiores, os conflitos e a violência interpessoal e a falta de apoio social.

Por fim, o contexto de trabalho ainda pode ser analisado sob o ponto de vista da interface que guarda com a casa (situação pessoal e familiar) do trabalhador. Trata-se então da interação do meio ambiente do trabalho com o meio ambiente familiar ou pessoal. Nesse sentido, as condições que definiriam o risco seriam as demandas conflitantes entre casa e trabalho, o pouco apoio social ou com questões práticas em casa e os problemas relacionados à dupla jornada – o que é especialmente verdade no caso de trabalhadoras do sexo feminino.

Conforme adiantado, a classificação do HSE reparte as circunstâncias que definem o risco (relacionadas à demanda, ao controle e ao apoio existente) em duas áreas: o “contexto do trabalho” e o “conteúdo do trabalho”. Tendo visto os seis aspectos relacionados ao “contexto do trabalho” passa-se então a estudar a esfera “conteúdo do trabalho” subdividida em três eixos ou aspectos principais. Um primeiro aspecto relacionado ao “conteúdo do trabalho” seria o desenho das tarefas o qual é explicado pelas seguintes condições que definem o risco: trabalho mal definido, alto grau de incerteza no trabalho, pouca variedade ou a prática de ciclos pequenos de trabalho, trabalho fragmentado ou sem significado, desperdício de talentos e habilidades e exposição contínua a clientes ou consumidores.

Um segundo aspecto relacionado ao “conteúdo do trabalho” seria a carga ou ritmo de trabalho em termos quantitativos e qualitativos. Filiam-se a este eixo as seguintes condições de risco: falta de controle sobre o ritmo de trabalho, pouco trabalho ou carga de trabalho excessiva, ritmo intenso de trabalho e pressão constante e intensa. Por fim, um terceiro e último eixo correspondente ao “conteúdo do trabalho” seria o cronograma de trabalho, o qual apresenta as seguintes condições como indicadoras de risco: mudanças de turno, escala de trabalho inflexível, horários de trabalho imprevisíveis, horário de trabalho muito extenso e um horário de trabalho anti-social como, por exemplo, trabalhar durante a madrugada.

Uma classificação mais recente e mais simplificada, embora não menos científica foi elaborada pela Agência Europeia para a Segurança e a Saúde no Trabalho (2007). Durante o período compreendido entre 2002 e 2006, definiu-se como estratégia comunitária a criação do observatório europeu de riscos. Seriam “*riscos consensualmente considerados emergentes*” aqueles cujos valores médios ponderados, segundo a Escala de Likert<sup>16</sup>, se encontraram acima de 4,0. Os “*riscos considerados emergentes*”<sup>17</sup>, por sua vez, são aqueles que apresentam valores médios, ponderados pela Escala de Likert, maiores do que 3,25 mas ainda menores ou iguais a 4,0. A tabela abaixo ilustra os 10 riscos psicossociais considerados emergentes mais importantes identificados através das pesquisas do Observatório:

---

16 A Escala de Likert é um tipo de escala de resposta psicométrica comumente usada em questionários.

17 Segundo a Agência Europeia de Segurança e Saúde no Trabalho (2007), riscos emergentes em Saúde e Segurança no Trabalho abrangem todo tipo de risco que preenche ao mesmo tempo duas condições: ser novo e crescente. O risco ocupacional classificado como novo seria aquele que atende ao menos a uma de duas condições. Em um primeiro caso, o risco seria considerado novo se, além de não existir anteriormente, tiver se originado por processos de trabalho novos, novas tecnologias, novas formas de organização do trabalho, transformações sociais, ou ainda pelo fato de o trabalho se desenvolver em novos espaços. Em um segundo caso, o risco seria considerado crescente pelo fato de se encontrar em franca expansão no meio ambiente do trabalho.

**Tabela 1 – Os 10 riscos psicossociais emergentes mais importantes**

| RISCOS PSICOSSOCIAIS  | VALORES MÉDIOS |
|---|----------------|
| Contratos precários no contexto de um mercado de trabalho instável  | 4,56           |
| Maior vulnerabilidade dos trabalhadores no contexto da globalização | 4,38           |
| Novas formatos de contratos de trabalho                             | 4,25           |
| Sentimento de insegurança no emprego                                | 4,25           |
| Envelhecimento da mão-de-obra                                       | 4,19           |
| Horários de trabalho extensos/longos                                | 4,13           |
| Intensificação do trabalho  | 4,07           |
| Produção decrescente e terceirização                                | 4,06           |
| Exigências emocionais elevadas no trabalho                          | 4,00           |
| Difícil conciliação entre a vida profissional e a vida privada      | 4,00           |

Fonte: Agência Europeia para a Segurança e a Saúde no Trabalho (2007).

Camelo e Angerami (2008) publicaram os resultados de uma revisão de literatura realizada para o período 1984-2006, acerca das categorias de riscos psicossociais oriundos do meio ambiente do trabalho. A pesquisa realizada pelo Observatório Europeu de Riscos se mostra convergente quando analisado o resultado do trabalho destas autoras. Vejamos que foram identificados por elas os aspectos de organização, o planejamento e o gerenciamento do trabalho como as principais fontes dos riscos psicossociais, que nada mais são do que todos aqueles capazes de levar o indivíduo ao que se denomina de

forma pouco científica por “*stress*” (CAMELO; ANGERAMI, 2008, p.232-240).

As autoras indicam também terem identificado como sendo os principais fatores de riscos psicossociais relacionados ao meio ambiente do trabalho os seguintes: a) suporte precário para a resolução de problemas, b) a ambigüidade e o conflito de papéis, c) as incertezas na carreira, d) a falta de controle sobre o trabalho, e) o relacionamento interpessoal insuficiente, f) os conflitos e as dificuldades na interface trabalho-família, g) as tarefas monótonas, h) a sobrecarga, e, por fim i) a organização do trabalho de um modo geral.

Em que pese as classificações no tocante aos riscos psicossociais oriundos do meio ambiente do trabalho serem variadas, tanto no que diz respeito aos agrupamentos, quanto no que concerne aos fatores identificados, é possível observar um padrão de similitude entre elas. Deste modo, não seria precipitado concluir pela existência de riscos psicossociais ocupacionais já estabelecidos e conhecidos pela ciência que se incumbiu de estudar o tema.

### **Riscos psicossociais no meio ambiente do trabalho: as patologias em aumento**

Dejours (2008) agrupou as patologias mentais relacionadas à presença de riscos psicossociais no meio ambiente do trabalho em quatro grupos: (a) as patologias de sobrecarga, (b) as patologias pós-traumáticas, (c) as patologias do assédio e, por fim; (d) depressões, tentativas de suicídio e suicídios. Nos parece necessário realizar um breve descritivo a respeito da revisão da literatura realizada no que diz respeito a cada um desses grupos. Isto porque reputa-se ser esta tarefa imprescindível tanto para a compreensão da magnitude do problema da emergência dos mencionados riscos, como para se discutir o problema da proteção normativa insuficiente – tema que será tratado no próximo tópico.

Segundo Dejours (2008) as patologias de sobrecarga são as que mais surpreendem. A razão para o espanto é o fato de que propagou-se

com muito sucesso uma ideia de que o progresso técnico, a robótica e a automação em larga escala seriam a evidência mais pura de que de se caminhava para o fim do trabalho, ou, ao menos para uma diminuição significativa da carga de trabalho.

Estranhamente, o que se tem verificado é exatamente o oposto dado o que se estudou até aqui a respeito de riscos psicossociais como “carga de trabalho elevada”, “alta taxa de responsabilidade por trabalhador” e “pressão intensa”, apenas para citar alguns exemplos. Desta feita, o que se observa na atualidade é um crescimento acentuado das patologias ditas “de sobrecarga” como o *burnout*, o *karoshi* e as disfunções musculoesqueléticas.

Limongi França e Rodrigues (2009, p.52) apontam que o *burnout* consiste em “*um dos desdobramentos mais importantes do stress profissional, o que impõe sua apresentação em qualquer texto que se dispõe a falar sobre stress relacionado ao trabalho*”. O conceito de *burnout* remonta à década de 70, quando Cristina Maslach e Herbert Freudenberger forjaram a sua definição como sendo uma “resposta emocional a situações de stress crônicas em função de relações intensas – em situações de trabalho – com outras pessoas” (LIMONGI FRANÇA; RODRIGUES, 2009, p.52). O que é característico em relação ao *burnout* e ao mesmo tempo bastante preocupante é que podem ser acometidos também aqueles “profissionais que apresentam grandes expectativas em relação a seus desenvolvimentos profissionais e dedicação à profissão” e que, por diversas razões, “não alcançaram o retorno esperado” (LIMONGI FRANÇA; RODRIGUES, 2009, p.52).

O *Karoshi*, a seu turno, é uma palavra que em japonês significa morte súbita por sobrecarga ou excesso de trabalho<sup>18</sup>. Existem uma série de estudos voltados para a realidade japonesa que relacionam os acidentes vasculares cerebrais, os casos de insuficiência cardíaca aguda, entre outros quadros clínicos, com a sobrecarga de trabalho e o pouco tempo para repouso (MARTINEZ ALCANTARA; HERNANDEZ SANCHEZ, 2005, p.342). Há quem adicione ainda outros fatores para a ocorrência

---

18 *Karô* equivale a “excesso de trabalho” e *shi* corresponde a morte.

de *Karoshi* como “o excesso de trabalho, o trabalho em turnos, com a alternância de horários” (CARREIRO, 2007, p.140) e também:

(...) o excesso de viagens a trabalho; as substituições de pessoal; as transferências para outras localidades, as transferências para empresas afiliadas e as transferências solitárias de trabalho, isto é, sem a companhia da família; além da excessiva duração e “infernai” qualidade do trajeto entre moradia e trabalho [...] os fatores intervenientes na produção do *Karoshi* não repousam apenas nas longas horas trabalhadas (FRANCO, 2002, p.149).

No entanto, a questão da sobrecarga de trabalho é um tema que vem sendo discutido em todo o mundo não se tratando de fenômeno exclusivo da realidade japonesa. No Brasil também se tem notícias de casos de morte súbita por sobrecarga de trabalho. Moraes Silva (2008, p.4), ao tratar do trabalho no corte da cana e nos laranjais paulistas, afirma que “em alguns lugares, os trabalhadores denominam por ‘birola’ a morte provocada pelo excesso de esforço no trabalho”. Esta seria então uma versão nacional de *Karoshi* no meio rural<sup>19</sup>.

As disfunções musculoesqueléticas também representam uma categoria importante de patologias do tipo sobrecarga. A partir de trabalho realizado em conjunto, informam o Ministério da Saúde e a Organização Pan-Americana de Saúde (2001, p.22) que

A incidência de doenças profissionais, medida a partir da concessão de benefícios previdenciários, manteve-se praticamente inalterada entre 1970 e 1985: em torno de dois casos para cada 10 mil trabalhadores. No período de 1985 a 1992, esse índice alcançou a faixa de quatro casos por 10 mil. A partir de 1993, observa-se um crescimento com padrão epidêmico, registrando-se um coeficiente de incidência próximo a 14 casos

19 Segundo o Serviço Pastoral do Migrante de Guariba-SP, 18 cortadores de cana morreram na região canavieira do Estado de São Paulo no período compreendido entre 2004 e 2007. A respeito cf. Alves (2006, p.91).

por 10 mil. Esse aumento acentuado deve-se, principalmente, ao grupo de doenças denominadas LER ou DORT, responsáveis por cerca de 80 a 90% dos casos de doenças profissionais (...).

Sabe-se que as disfunções musculoesqueléticas por traumas repetitivos são conhecidas pelas siglas: LTC (lesões por traumas cumulativos), LER (lesões por esforços repetitivos) e DORT (distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho). LER e DORT são, portanto, termos adotados pelos Ministérios da Saúde e pelo Ministério da Previdência Social, todavia, Iida (2005, p.164) esclarece que “*a sigla DORT possui maior alcance por incluir tanto as LTC como as LER*”. Em todo caso, DORT e LER são conceitos totalizadores que englobam várias patologias como “afecções tendíneas, tenossinoviais, sinoviais, vasculo-nervosas e musculares” (DINIZ DE CARVALHO *et al.*, p.304).

A respeito das DORT, é interessante observar que durante um longo período de tempo permaneceu como verdade uma tese bastante reducionista, em termos científicos, de que as causas dos traumas musculares ocupacionais se relacionavam apenas à “incompatibilidade entre as exigências do trabalho e as capacidades físicas do trabalhador” (IIDA, 2005, p. 164). Esta visão mecanicista explica a ocorrência de casos de DORT basicamente através de dois fatores causais “*impacto e esforço excessivo*” (IIDA, 2005, p. 164). O foco então seria tão somente no aspecto biomecânico da atividade.

Ocorre que a biomecânica tem uma visão do corpo humano como uma estrutura que funciona segundo as leis da mecânica newtoniana e as leis da biologia. Ocorre que esta visão tem limitações evidente, levando-se em consideração o fato de que, do ponto de vista epidemiológico, “*são comuns os casos de DORT em ambientes de baixo nível de exposição a risco biomecânico*” (BONFATTI *et al.*, 2003, p.76).

Deveras, “os modelos explicativos sobre os efeitos das demandas físicas no sistema musculoesquelético, baseados nos conhecimentos da biomecânica, são discutidos há mais de uma década” (FERNANDES *et*



*al.*, p.938), tendo sido suas limitações reconhecidas progressivamente de modo a dar lugar a estudos mais modernos e que se coadunam mais com os riscos psicossociais no meio ambiente do trabalho. Estes estudos mais recentes abrangem “o estresse gerado pelas demandas psicossociais no trabalho e seu impacto sobre o sistema musculoesquelético” (FERNANDES *et al.*, p.938).

É curioso notar que há quase 15 anos Borges (1999) já chamava a atenção para a relação existente entre o sofrimento psíquico em caixas bancários e as Lesões por Esforços Repetitivos. Chaves *et al.* (2004, p.47) apontam que referido autor verificou tanto a presença quanto a associação de distúrbios psicoemocionais e osteomusculares naquela população. Na mesma época, também Barros e Magalhães (1999, p.61) já advertiam que “os portadores das lesões apresentam sintomas de depressão, tais como: desânimo, baixa autoestima, irritabilidade, incapacidade de visualizar perspectivas positivas, distúrbio do sono”.

Existem alguns autores que, com finalidade exclusivamente didática, repartem a diagnose das DORT em etapas, conforme a qualidade do risco a que estão expostas. Assim falam em um “diagnóstico clínico, com ênfase nos aspectos físicos, diagnóstico ocupacional, com ênfase nos aspectos laborais e organizacionais e diagnóstico psicológico, com ênfase nos aspectos psicossociais” (CAMARGO *et al.*, 2004, p.148).

Em última análise, para Dejours (2008, p.265), a ‘epidemia’ de LER não pode prescindir de uma abordagem psicopatológica, pois, conforme explica é preciso atentar para o fato de que o quadro em questão decorre do processo de elaboração de defesas contra o sofrimento psíquico. O autor afirma que este aparece quando há a realização de tarefas repetitivas sob a pressão do tempo. Inclusive, segundo Dejours (2008, p.265), residiria exatamente neste aspecto o ponto nevralgico desta patologia de expressão somática. De todo modo, parece ser possível afirmar que vigora um certo consenso de que:

**Às exigências psicossociais não compatíveis com características humanas, nas áreas operacionais e executivas adiciona-**

-se o aspecto físico-motor, com alta demanda de movimentos repetitivos, ausência e impossibilidade de pausas espontâneas, necessidade de permanência em determinadas posições por tempo prolongado, atenção para não errar e submissão a monitoramento de cada etapa dos procedimentos, além de mobiliário, equipamentos e instrumentos que não propiciam conforto. (MAENO *et al.*, p.3) (grifei)

Em conclusão, o reconhecimento pela comunidade acadêmica de que os riscos psicossociais presentes no meio ambiente do trabalho podem ser atribuídos ao processo que leva ao adoecimento por DORT representa um inegável progresso. Ainda em relação à literatura, pode-se dizer que “*o ritmo acelerado*” aparece como “o fator de risco mais citado na literatura especializada, especialmente associado aos DME [distúrbios musculoesqueléticos] em extremidades superiores” (FERNANDES *et al.*, p.931). Entretanto, sem prejuízo do reconhecimento dos progressos realizados, a academia tem constatado a ocorrência de retrocessos no tratamento prático dado às disfunções musculoesqueléticas.

Quando da leitura dos artigos científicos sobre o tema das DORT, verifica-se uma crítica importante feita pela doutrina especializada. Trata-se do fato de que o conhecimento a respeito dos fatores de risco psicossociais relacionados às doenças musculoesqueléticas fez com que determinadas patologias como a fibromialgia, com componente emocional importante, fossem excluídas do grupo de patologias relacionadas ao trabalho. Nesse sentido já se reconheceu em ocasião anterior que:

O progressivo reconhecimento da participação dos riscos psicossociais nos adoecimentos mediados pela ocupação tem levado a situações opostas ao que se esperaria observar. Considera-se inequívoco que a inexistência de um regime jurídico preventivo dos riscos psicossociais no ambiente ocupacional [meio ambiente do trabalho] está na origem desse paradoxo. (BARUKI, 2011, p.76).

Essa posição de assumir os riscos, ao invés de buscar medidas para sua contenção, deixa a “desejar quanto aos direitos trabalhistas sociais conquistados pelos trabalhadores ao longo da sua história” (VERTHEIN; GOMEZ, 2001, p. 458). Em verdade assiste razão a Verthein e Gomez (2001, p.458) ao reconhecerem que a realidade constatada é que não seriam apenas os trabalhadores adoecidos que estariam sendo excluídos da globalizada reestruturação produtiva, mas sim o próprio conceito de doença do trabalho.

Analisadas as patologias de sobrecarga, cabe agora olhar para um outro grupo: as chamadas patologias pós-traumáticas. Inicialmente, cabe relatar que não se trata de um fenômeno inédito, pois ao final da primeira guerra mundial, inúmeros soldados apresentaram um quadro clínico cujas causas eram absolutamente ignoradas pelos médicos militares. “Ao analisar os soldados afastados, Freud percebeu sua relutância em retornar às suas funções militares e interpretou isso como uma defesa, ou seja, como uma forma de se resguardar das consequências de suas condições de trabalho” (DORIGO; LIMA, 2007, p.65).

Sabe-se já há bastante tempo que as neuroses de guerra constituem neuroses traumáticas, que acontecem também em tempos de paz, após a experimentação de uma experiência assustadora ou mesmo de um grave acidente (FREUD, 1996, p.226). O caráter de novidade associado ao tema relaciona-se ao fato de as patologias pós-traumáticas terem tido aumento considerável nas mais diversas profissões (DEJOURS, 2007, p.14).

Trauma e traumatismo são termos utilizados há bastante tempo em medicina e cirurgia. A palavra trauma vem de *Traumatikos* que em grego significa ferida. Corolário dessa definição, trauma psicológico corresponderia a uma “ferida” psíquica. O trauma psíquico surge então de “uma situação experimentada, testemunhada ou confrontada pelo indivíduo, na qual houve ameaça à vida ou à integridade física de si próprio ou de pessoas a ele afetivamente ligadas” (CAMARA FILHO; SOUGEY, 2001, p.222). Em contextos de trabalho, o trauma está rela-

cionado a agressões ou situações violentas pelas quais passaram os trabalhadores, no exercício de suas atividades profissionais.

A Classificação Internacional de Doenças (OMS, 2007), atualmente na sua décima revisão (CID-10) inclui sob o código F43 várias patologias relativas ao que se denomina “*reação a estresse grave e transtornos da adaptação*”.<sup>20</sup> O Estado de Estresse Pós-Traumático, definido pelo código F43.1 é digno de nota por ser a única patologia em relação a qual os pesquisadores, independentemente da filiação teórica a que se vinculam, concordam em aceitar o vínculo direto com o trabalho (DO-RIGO; LIMA, 2007, p.65).

A conexão entre as patologias pós-traumáticas e os riscos inerentes ao meio ambiente do trabalho é antiga. Foi na década de 70 que se observou “altas taxas de incidência [...] em seguranças, profissionais de urgência em saúde e bombeiros” (NEGRI et al, 2004, p.119-120). Bucasio *et al.* (2005, p.87) afirmam que tendo o evento típico ocorrido em circunstâncias de trabalho e podendo-se excluir causas de origens estranhas ao meio ambiente do trabalho, o TEPT estaria enquadrado no Grupo I da Classificação de Schilling<sup>21</sup>, isto é aquele grupo cujas doenças têm o trabalho como causa necessária – ou seja, sem ele o trabalhador não teria sido acometido por aquela patologia (a exemplo do que ocorre com o mesotelioma de pleura, um tipo de câncer decorrente do contato profissional com o amianto).

Dejours (2008) fala de um terceiro grupo de patologias cujo crescimento tem sido observado como consequência direta da exposição a riscos psicossociais no meio ambiente do trabalho: violência e assédio. A violência em contextos de trabalho pode ser do tipo física ou psicológica, sendo esta última mais comum. “A violência física no ambiente de

20 Reação aguda ao estresse (F43.0); Transtorno de estresse pós-traumático (F43.1); Transtornos de adaptação (F43.2); Outras reações ao estresse grave (F43.8) e; por fim, Reação ao estresse grave não especificada (F43.9). Os critérios de divisão são a intensidade dos sintomas, bem como o prazo decorrido entre o aparecimento dos mesmos e o evento traumático.

21 A Classificação de Schilling (1984) divide as doenças, conforme a relação que podem ter com o trabalho, em três categorias. O Grupo I relaciona patologias que têm o trabalho como causa necessária – seriam as chamadas doenças ocupacionais *stricto sensu*; o Grupo II reúne as patologias que encontram no trabalho fatores contributivos, mas não necessários; o Grupo III, por sua vez, é reservado às patologias que são agravadas ou despertadas pelas condições/ambiente de trabalho.

trabalho atinge o corpo do trabalhador e desencadeia resposta firme do ordenamento jurídico que tipifica a conduta como crime” (OLIVEIRA, 2010, p.195). Nesse sentido menciona-se a lesão corporal, o estupro, e ainda determinados tipos de crimes contra a organização do trabalho.

É curioso que as “formas de violências psíquicas vêm recebendo progressivo repúdio da sociedade, em sintonia com os padrões atuais de moralidade e tendo em vista a primazia do princípio da dignidade do ser humano” (OLIVEIRA, 2010, p.195). Não seria outro o motivo pelo qual o assédio alcançou o patamar de ser uma das patologias mais discutidas fora e dentro do âmbito acadêmico<sup>22</sup>. Quando se fala em âmbito acadêmico, pretende-se dizer âmbito acadêmico jurídico, pois, conforme a ampla gama de referências utilizada, no discurso acadêmico relacionado a outras áreas do conhecimento discutem-se diversas patologias etiologicamente relacionadas aos riscos psicossociais além do assédio.

O assédio moral no trabalho é tema que aparece na doutrina pela primeira vez na década de 80, a partir dos estudos de Heinz Leymann, médico doutor e pesquisador em psicologia do trabalho. As suas pesquisas foram relatadas apenas uma década depois, quando em uma publicação Leymann (1990) fez constar pela primeira vez os termos “*mobbing*”<sup>23</sup> e “*psychoterror*”. Anos depois, Hirigoyen (1998), médica psiquiatra e psicanalista francesa, revelou-se uma referência ao forjar o termo “*harcèlement moral*” (assédio moral) (HIRIGOYEN, 2000). Em publicação mais recente, a autora admitiu ter cunhado o termo assédio (moral) de forma proposital, buscando-se fugir da abordagem caricata “agressor-vítima” para focar no termo moral. Segundo comenta, “trata-se efetivamente de bem e de mal, do que se faz e do que não se faz, e do

---

22 O assédio é uma das patologias (*lato sensu*) mais debatidas fora do âmbito acadêmico, sendo frequentemente objeto de reportagens em revistas e jornais de grande circulação. Diferentemente do que se observa com as patologias de sobrecarga, ou ainda em relação às pós-traumáticas, o assédio moral é uma ‘patologia’, tomado o termo em seu sentido mais amplo que tem ampla divulgação na mídia. Em grande parte, isto se deve à epidemia que se vive em relação aos casos de assédio moral no trabalho.

23 *Mobbing* descreveria as relações de assédio entre adultos, no contexto ocupacional, ao passo que *bullying* descreveria situação análoga, porém entre crianças, no ambiente escolar. Cf. Guimarães e Rimoli (2006, p.184).

que é considerado aceitável ou não em nossa sociedade (HIRIGOYEN, 2009, p.15).

O assédio moral no trabalho é definido como qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho. Qualquer que seja a definição adotada, o assédio moral é uma violência sub-reptícia, não assinalável, mas que, no entanto, é muito destrutiva. Cada ataque tomado de forma isolada não é verdadeiramente grave; o efeito cumulativo dos microtraumatismos frequentes e repetidos é que constitui a agressão (HIRIGOYEN, 2009, p.17).<sup>24</sup>

Em que pese o conceito de assédio moral ser hoje bastante ventilado tanto na doutrina<sup>25</sup> quanto na jurisprudência trabalhistas, parece relevante trazer o olhar de Dejours (2008) a respeito do tema, simplesmente pelo fato de que este olhar remete à organização do trabalho e ao meio ambiente do trabalho retirando o foco do problema do assédio em si. A análise de Dejours (2008) é importante porque revela os pontos em relação aos quais o direito pode atuar para moldar um regime jurídico preventivo de danos, impondo limites à organização do trabalho, de modo a romper com o regime jurídico reparatório de danos que perdura nos dias atuais.

Para tal autor, em que pese a discussão a respeito do assédio ser moderna, trata-se de um fenômeno que sempre esteve presente na relações de produção nas quais ocorre o trabalho subordinado. Diz então, que o assédio seria tão antigo quanto o trabalho, sendo que a novidade residiria nas patologias que hodiernamente passaram a se manifestar com alta frequência (DEJOURS, 2007, p.15). Diante desta constatação, o

24 HIRIGOYEN, Marie-France. *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2009, p. 17.

25 Maurício Godinho Delgado, Sebastião Geraldo de Oliveira e Sônia Mascaro Nascimento são exemplos de autores que cuidaram de estabelecer um conceito para o assédio moral em termos jurídicos.

que se percebe é que “a perspectiva novidadeira hoje conferida ao assédio no trabalho provém da maior suscetibilidade (ou sensibilidade) dos sujeitos, decorrente não de características pessoais, mas de características da organização do trabalho (BARUKI, 2011, p. 85).

Não haveria outro motivo para a violência psicológica, tão comum no meio ambiente do trabalho atual, também ser tratada por alguns autores como violência organizacional. São violências que brotam no seio da nova organização do trabalho, na medida em que, conforme aponta Santos (2009, p.185) “[...] não resultam apenas da necessidade de aumento de produtividade [...] mas, também, de questões que passam ao largo dos ‘objetivos formais da organização’, como redes de poder, ciúmes, inveja, lideranças narcisistas destrutivas” e (ousamos acrescentar) metas.

As metas e as avaliações individuais de desempenho minam o coletivo a partir do momento em que instalam uma competição no meio ambiente do trabalho responsável pelo clima do “cada um por si”. Assim, Dejours (2007, p.15) fala de uma baixa imunidade coletiva, isto é de uma fragilização para o assédio. Assim, coloca que esta “patologia”<sup>26</sup> sempre existiu sendo que o que teria mudado seria o fato de que os mecanismos de defesa coletivos (em especial as defesas coletivas e a solidariedade entre os pares) encontram-se desestruturados pelo atual desenho da organização do trabalho.

Na opinião do aludido autor, a moléstia não é nova, o que é recente é a absurda fragilidade adquirida em relação a ela. Dejours (2008) resume que as patologias do assédio são, antes de tudo, patologias do isolamento ou da solidão. Assim, busca na palavra “*désolation*”, no sentido exato que lhe foi conferido Arendt (1990, p.528-529), quando refletiu sobre as origens do totalitarismo.

...a descompensação psicopatológica em consequência do assédio não resulta exclusivamente do assédio propriamente

---

26 O assédio é tratado como patologia pelo autor não por configurar uma patologia em si, mas por estar associado a uma série de problemas psicológicos. A vítima de assédio moral não raras vezes desenvolve processos depressivos e/ou ansiosos, de síndrome do pânico, dentre outros.

dito, mas sim de uma patologia do isolamento (à qual denominamos por vezes de patologia da “solidão” em alusão ao conceito que Hannah Arendt forjou quando de sua análise sobre o totalitarismo” (DEJOURS, 2008, p.25)<sup>27</sup>.

A epidemia do assédio moral no meio ambiente do trabalho, e das patologias que dele advêm, manifestam-se paralelamente a “reações de reserva, de hesitação [...] de perplexidade, inclusive de franca indiferença, bem como de tolerância coletiva à inação e de resignação à injustiça e ao sofrimento alheio” (DEJOURS, 2007b, p.23).

Cabe relatar que existem autores que consideram necessário para que se configure o assédio moral o fato de a conduta lesiva estar presente por pelo menos seis meses. Aprofundar esta discussão não seria um objetivo deste trabalho. No entanto, parece relevante ressaltar a opinião de que qualquer tentativa de condicionar a prática de assédio a uma duração mínima nos parece temeroso. Isto porque existem condutas de assédio de gravidade diversa, sendo que não se pode afirmar que três meses não seriam suficientes para que se instalem consequências dolorosas para a vítima.

De toda forma, independentemente das especificidades nas condutas que configuram o assédio, as consequências são a “degradação do ambiente laboral, aviltamento à dignidade da pessoa humana ou adoecimento de natureza ocupacional” (OLIVEIRA, 2010, p.200). Até o presente momento inexistente qualquer norma de âmbito nacional que defina as condutas de assédio moral e apresente punições para quem nelas incorrer. A CLT é silente a este respeito e as Normas Regulamentadoras do Ministério do Trabalho também o são.

Ao lado das patologias de sobrecarga, do Transtorno de Stress Pós-Traumático e das patologias relacionadas ao assédio, Dejours (2008) identifica um quarto e último grupo de patologias associadas à presença

---

27 Tradução livre de: “...les décompensations psychopathologiques consécutives au harcèlement ne sont pas seulement le résultat du harcèlement lui-même, mais la conséquence d'une pathologie de la solitude (qu'on désigne souvent du nom de pathologie de la « désolation » par allusion au concept qu'Hannah Arendt avait forgé pour son analyse du totalitarisme)” (DEJOURS, 2008, p. 25).



de riscos psicossociais no meio ambiente do trabalho. Esta última categoria compreende as depressões e os suicídios (incluindo as tentativas). A respeito da depressão, Oliveira (2010, p.189), jurista e desembargador do TRT da 3ª Região anota que:

A saúde mental não é, seguramente, a ausência de angústia, nem o conforto constante e uniforme. A saúde é a existência da esperança, das metas, dos objetivos que podem ser elaborados. É quando há o desejo. O que faz as pessoas viverem é o desejo e não só as satisfações. O verdadeiro perigo é quando o desejo não é mais possível. Surge, então, o espectro da depressão, isto é, a perda do tônus, da pressão, do elã<sup>28</sup>. A psicossomática mostra que esta situação é perigosa, não somente para o funcionamento psíquico, mas também para o corpo: quando alguém está em um estado depressivo, seu corpo se defende menos satisfatoriamente e ele facilmente fica doente.

A OMS estimou que a doença depressiva ocupará o primeiro lugar no rol das doenças incapacitantes que acometem os países desenvolvidos em torno de 2030 (WHO, 2008). No que tange à carga global atual de doença, a organização aponta que 8% dos casos de depressão são atribuídos a riscos ocupacionais (WHO, 2010, p.1). O suicídio, a seu turno, ostenta ainda contornos de tabu. Em todo caso, é certo que está inscrito no campo das patologias mentais, adquirindo o status de verdadeira patologia.

Este trabalho cuidará brevemente do fenômeno do suicídio relacionado ao contexto denominado meio ambiente do trabalho. Em outros termos, interessa tratar do suicídio como ato extremo que é, cometido ou tentado por trabalhadores que estiveram em profundo sofrimento, determinado diretamente ou indiretamente pelo ambiente ocupacional. Portanto, atribuir as causas do suicídio de um trabalhador a uma depressão anterior não nos parece razoável. Santos (2009, p. 175)

28 Entusiasmo; impulso; arrebatamento; força; furor; disposição; energia; arrebatamento repentino.

estudou o fenômeno em dissertação de mestrado e confirma o raciocínio ao tratar do suicídio de bancários no contexto da nova organização do trabalho:

Explicar um suicídio como consequência de “depressão”, por exemplo, é uma forma bastante eficiente para camuflar os reais motivos que levaram o sujeito a conduzir a própria morte. É bastante razoável esperar que um suicida não estivesse em seu juízo perfeito antes de perpetrar o ato. O mais importante, portanto, é ir além, é vasculhar os motivos que conduziram a pessoa à desesperança e ao estado de torpor.

Para entender melhor quem são os suicidas do trabalho, busca-se a doutrina de Clot (2010, p.30). O autor francês fala a partir de um contexto no qual sabidamente ocorreram diversos suicídios relacionados ao meio ambiente do trabalho na Renault e na France Telecom. Em alguns desses casos o ato suicida fora perpetrado no próprio local de trabalho, deixando bastante claro o fato de que seu acontecimento estava diretamente a ele relacionado:

(...) os suicidas do trabalho, de certa forma, são pessoas que não transigem mais com a atividade profissional, não suportam mais que sua atividade profissional seja tratada como ela é tratada em muitas situações. Essas pessoas não são qualquer um. Em 80% dos casos, são pessoas que se suicidam porque são apaixonadas pelo trabalho, são pessoas que não aceitam que maltratem a sua atividade profissional, não são pessoas que estão afastadas do trabalho, são pessoas que estão muito próximas do trabalho, que não aceitam mais que seu trabalho seja maltratado.

As estatísticas brasileira a respeito de suicídios relacionados ao trabalho são inexistentes. O correto, sob o nosso ponto de vista, seria o seu enquadramento como acidente do trabalho fatal. Esta classificação so-

mente poderia ser feita com base nas chamadas “autopsia psicológicas”, isto é, uma investigação do quadro psicológico existente antes do cometimento do suicídio buscando identificar as causas imediatas e mediatas.

Apesar de as discussões no espaço público relativas ao suicídio no trabalho não estarem tão presentes no Brasil como o são na França, não se pode afirmar que seja um problema de menor monta. Aqui, como lá, não é possível basear-se somente nas estatísticas oficiais, uma vez que, na maior parte das vezes, não se estabelecem relações que liguem o ato do suicídio com questões do trabalho. Este tema ainda está revestido de um véu, quase um pacto de silêncio, uma espécie de tabu no interior das organizações e instituições (DEJOURS; BÈGUE, p. 8-9).

Supõe-se que, aqui no Brasil, enfrenta-se, em alguma extensão, os mesmos problemas de suicídios relacionados aos riscos psicossociais no trabalho verificados em outros países. Em nosso sentir, a ausência de informações é consequência da inexistência de um regime jurídico preventivo o que se traduz também na inexistência de uma preocupação em medir ou investigar. É certo que o fenômeno do suicídio relacionado ao trabalho está diretamente ligado aos riscos psicossociais que contaminam seu meio ambiente, sendo impossível falar em prevenção sem que se intervenha na origem do problema.

## **Conclusão**

Sabe-se que a despeito de apresentarem alta prevalência os distúrbios psíquicos relacionados ao trabalho são frequentemente subnotificados. Em grande parte, isto se deve à falsa noção de que os riscos psicossociais presentes no ambiente do trabalho não seriam comparáveis a outros tipos de risco cuja correlação com doenças foi deterministicamente estabelecida em uma outra época. No entanto, nos dias atuais

já se pode falar em uma comprovada relação existente entre fatores psicológicos relacionados ao ambiente ocupacional e o aparecimento ou agravamento de doenças.

A questão vem adquirindo uma importância cada vez maior tanto no que diz respeito ao aparecimento e aumento dos riscos, quanto no que diz respeito a suas consequências. Este artigo pretendeu descrever o estado da arte a respeito dos riscos psicossociais existentes no meio ambiente do trabalho enquanto categoria de interesse jurídico e portanto, merecedora deste tipo de tutela. Buscou-se evidenciar o caráter emergente do tema que, em que pese ter sido tratado por alguns autores e instituições com bastante antecedência, assume hoje contornos de problema de saúde pública, da qual a saúde ocupacional é modalidade.

Diante de todo o exposto, é possível concluir que uma regulamentação dos riscos psicossociais através de grupos de discussão com composição tripartite, é questão de extrema importância, tendo em vista a magnitude dos riscos emergentes que assombram o meio ambiente do trabalho nos dias atuais. É salutar e necessário que se iniciem o quanto antes as discussões a respeito da elaboração e atualização das normas existentes sobre o tema.

Nesta vereda, a Norma Regulamentadora n.º 9 do Ministério do Trabalho e Emprego (1978), que trata do Programa de prevenção de Riscos Ambientais no meio ambiente do trabalho, urge ser atualizada. Seu rol taxativo, elaborado em 1978, o qual descreve os riscos ambientais como sendo apenas os químicos, físicos e biológicos, não mais se coaduna com a realidade. Nos parece salutar e necessário superar esta tríade obsoleta, na medida que, como visto, há mais de duas décadas a OIT iniciou seus estudos a respeito do tema.

O contexto descrito até aqui demonstra que, ao se falar da proteção à saúde mental do trabalhador, é necessário pensar na vigilância dos riscos a ela associados – os chamados riscos psicossociais no trabalho enquanto causas mediatas e imediatas de transtornos mentais. Estes riscos emergem neste início de século como fator etiológico de extrema relevância no meio ambiente do trabalho e, parafraseando Clot

e Zarifian (2009, p.3), “se quisermos evitar os riscos psicossociais, é do trabalho que se deve cuidar em primeiro lugar. É o trabalho que deve se adaptar ao homem e não o inverso. É lá que as margens de manobra são maiores”.

## Referências

AGÊNCIA EUROPÉIA PARA A SEGURANÇA E A SAÚDE NO TRABALHO. **Previsão dos peritos sobre os riscos psicossociais emergentes relacionados com a segurança e saúde no trabalho (SST) – Fact Sheet 74**. Disponível em: <<http://goo.gl/xry5hF>>. Bélgica, 2007. Acesso em: 12 set. 2013.

ALVAREZ, Pedro. Los riesgos psicossociales y su reconocimiento como enfermedad ocupacional: consecuencias legales y económicas. **Telos**, v. 1, n. 23, p. 367-385, 2011.

ALVES, Francisco. Por que morrem os cortadores de cana? **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 15, n. 3, set./dez., 2006, p. 91.

ARENDDT, Hannah. **Origens do totalitarismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 1990.

BARROS, Celso Aleixo de; GUIMARÃES, Liliana Andolpho Magalhães. Lesões por esforços repetitivos – LER: aspectos psicológicos. *In*: GUIMARÃES, Liliana Andolpho Magalhães (Org.); GRUBITS, Sonia (Org.). **Saúde mental e trabalho, vol. I**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.

BARUKI, Luciana V.R.P. **Saúde Mental do Trabalhador: a proteção normativa insuficiente como um óbice para um regime preventivo dos riscos psicossociais**. 2010. 165f. Dissertação (Mestrado em Direito Político e Econômico) – Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2011.

BECK, Ulrich. **Risk Society: towards a new modernity**. Londres: Sage, 1992.

BONFATTI, Renato *et al.* Os limites da análise ergonômica do trabalho centrada na identificação de riscos biomecânicos. **Revista Ação Ergonômica**, v. 1, n. 4, p.63-77, 2003.

BORGES, Luiz Henrique. **Sociabilidade, Sofrimento Psíquico e Lesões por Esforços Repetitivos em processos de trabalho repetitivos: estudo de caixas bancários**. 1999. (Tese de Doutorado, Instituto de Psiquiatria da Universidade Federal do Rio de Janeiro). Rio de Janeiro, 1999.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**.

BUCASIO, Erika *et al.* Transtorno de estresse pós-traumático como acidente de trabalho em um bancário: relato de um caso. **Revista de Psiquiatria do Rio Grande do Sul**, v. 27, n. 1, p. 86-89, 2005.

CÂMARA FILHO, José Waldo S.; SOUGEY, Everton B. Transtorno de estresse pós-traumático: formulação diagnóstica e questões sobre comorbidade. **Revista Brasileira de Psiquiatria**, v. 23, n. 4, p. 221-228, 2001.

CAMARGO, Duílio Antero de *et al.* Diagnóstico das LER/DORT e saúde mental. In: GUIMARÃES, Liliana Andolpho Magalhães (Org.); GRUBITS, Sonia (Org.). **Saúde mental e trabalho, vol. III**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

CAMELO, Silvia Helena Henriques; ANGERAMI, Emília Luígia Saporiti. Riscos psicossociais no trabalho que podem levar ao estresse: uma análise da literatura. **Ciência, Cuidado e Saúde**, v. 7, n. 2, p. 234-240, 2008.

CARREIRO, Líbia Martins. Morte por excesso de trabalho (Karoshi). **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região**, v. 46, n. 76, p. 131-141, 2007.

CHAVES, Maria Engrácia de Carvalho *et al.* Lesões por Esforços Repetitivos e sofrimento mental em diferentes profissões. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 28, p. 43-49, 2004.

CLOT, Yves. A psicologia do trabalho na França e a perspectiva da clínica da atividade. **Fractal: Revista de Psicologia**, v. 22, n. 1, p. 207-234, 2010.

CLOT, Yves; ZARIFIAN, Philippe. Souffrance en entreprise: quels remèdes? **Le Monde**, 9 de dezembro de 2009.

COX, Tom. **Stress research and stress management**: Putting theory to work. Sudbury: HSE Books, 1993.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007, p. 23.

DEJOURS, Christophe. **Travail, usure mentale**. Bayard: Paris, 2008.

DEJOURS, Christophe. Psicodinâmica do trabalho na pós-modernidade. In: MENDES, Ana Magnólia (Org.); LIMA, Suzana Canez da Cruz (Org.); FACAS, Emílio Peres (Org.). **Diálogos em psicodinâmica do trabalho**. Brasília: Paralelo 15, 2007, v. 1.

DEJOURS, Christophe; BÈGUE, Florence. **Suicídio e trabalho: o que fazer?** Brasília: Paralelo 15, 2010.

DINIZ DE CARVALHO, Marcus Vitor *et al.* Ler-dort: doença do trabalho ou profissional?. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 30, n. 2, p. 303, 2009.

DORIGO, Júlia Nogueira; LIMA, Maria Elizabeth Antunes. O transtorno de estresse pós-traumático nos contextos de trabalho: reflexões em torno de um caso clínico. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 10, n. 1, p. 55-73, 2007.

FERNANDES, Rita de Cássia Pereira *et al.* Tarefas repetitivas sob pressão temporal: os distúrbios musculoesqueléticos e o trabalho industrial. **Ciência e Saúde Coletiva**, v. 15, p. 931-42, 2010.

FRANCO, Tânia. Karoshi: o trabalho entre a vida e a morte. **Caderno CRH**, Salvador, n.37, p.141-161, jul./dez., 2002.

FREUD, Sigmund. Introdução à psicanálise e às neuroses de guerra. In: **Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud**, v. 27. Rio de Janeiro: Imago, 1996.

GLINA, Débora Miriam Raab. Modelos Teóricos de Estresse, Estresse no Trabalho e Repercussões na Saúde do Trabalhador. In: GLINA, Débora Miriam Raab; ROCHA, Lys Esther (Orgs.). **Saúde Mental no Trabalho: da teoria à prática**. São Paulo: Roca, 2010.

GUIMARÃES, Liliana A. M. Fatores Psicossociais de Risco no Trabalho. **Anais do 2º Congresso Internacional sobre Saúde Mental no Trabalho – Artigos de Palestrantes**. Goiânia, 2006. Disponível em: <<http://goo.gl/Hq1uIM>>. Acesso em: 15 nov. 2010.

GUIMARÃES, Liliana Andolpho Magalhães; RIMOLI, Adriana Odalia. “Mobbing” (assédio psicológico) no trabalho: uma síndrome psicossocial multidimensional. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 22, n. 2, p. 183-192, 2006.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral, a violência perversa no cotidiano**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2009.

IIDA, Itiro. **Ergonomia: projeto e produção**. São Paulo: Blucher, 2005, p. 164.

INSTITUTO SINDICAL DE TRABAJO AMBIENTE Y SALUD (ISTAS). **Organización del trabajo, salud y riesgos psicosociales**: Guía del delegado y delegada de prevención. Barcelona, Paralelo Edición, 2006. Disponível em: <<http://goo.gl/nudSPu>>. Acesso em: 12 set. 2013.

INTERNATIONAL LABOUR OFFICE (ILO). **Psychosocial factors at work**: recognition and control. Report of the Joint ILO/WHO Committee on Occupational Health – Ninth Session. Geneva: 1984.

LAFLAMME, Anne-Marie. **Le droit à la protection de la santé mentale au travail**. Canadá (Québec): Éditions Yvon Blais, 2008.

LEVI, Lennart. Factores psicosociales, estrés y salud. In: Stellman JM, directora de edición. **Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo**. Madrid: Organización Internacional Del Trabajo, v. 2, 1998.

LEVI, Lennart. **Stress in Industry**: Causes, Effects and Prevention. Occupational. Safety and Health Series n. 51, International Labour Office, Geneva, 1984.

LEYMANN, Heinz. Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. **Violence and Victims**, v. 5, n. 2, Springer Publishing Company, 1990, p. 119-26.



LIMONGI FRANÇA, Ana Cristina; RODRIGUES, Avelino Luiz. **Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LUIZ, Olinda do Carmo; COHN, Amélia. Sociedade de risco e risco epidemiológico; Risk society and epidemiological risk. **Cad. saúde pública**, v. 22, n. 11, p. 2339-2348, 2006.

MAENO, Maria *et al.* **Lesões por esforços repetitivos (LER), distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho (DORT), dor relacionada ao trabalho: protocolos de atenção integral à Saúde do trabalhador de complexidade diferenciada**. Brasília: Ministério da Saúde, 2006.

MAISONNEUVE, Jean. **Introdução à Psicossociologia**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1977.

MARTINEZ ALCANTARA, Susana; HERNANDEZ SANCHEZ, Araceli. Necesidad de estudios y legislación sobre factores psicosociales en el trabajo. **Revista Cubana de Salud Pública**, Ciudad de La Habana, Cuba, v. 31, n. 4, 2005.

MORAES SILVA, Maria Aparecida de. Mortes e acidentes nas profundezas do mar de cana e dos laranjais paulistas. **INTERFACEHS-Revista de Saúde, Meio Ambiente e Sustentabilidade**, v. 3, n. 2, 2011.

MINISTÉRIO DA SAÚDE DO BRASIL/ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE. **Doenças Relacionadas ao Trabalho – Manual de Procedimentos para os Serviços de Saúde**. Série A: Normas e Manuais Técnicos, n. 114. Brasília, 2001.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Norma Regulamentadora n.º 9**. Brasília, 1978. Disponível em: <<http://goo.gl/PvI3g>>. Acesso em 11 set. 2013.

NEGRI, Teixeira Luciana; FARCI, Maristela da Silva; SAMPAIO, Ana Lucia Prezio; GUIMARÃES, Liliana Andolpho Magalhães. Transtorno por estresse pós-traumático relacionado ao trabalho. *In*: GUIMARÃES, Liliana Andolpho Magalhães (Org.); GRUBITS, Sonia (Org.). **Saúde mental e trabalho, vol. III**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

OLIVEIRA, Sebastião Geraldo de. **Proteção jurídica à saúde do trabalhador**. 5ª ed. São Paulo: LTr, 2010, p. 195.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). **CID-10**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2007.

ORSO, Paulino José et al. Reflexões acerca das lesões por esforços repetitivos e a organização do trabalho. **Rev Online Bibl Prof Joel Martins**, v. 2, n. 2, p. 47-58, 2001.

SANTOS, Marcelo Augusto Finazzi. **Patologia da solidão: o suicídio de bancários no contexto da nova organização do trabalho**. 2009. 223f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília. Brasília, 2009.

SATO, Leny; BERNARDO, Márcia Hespagnol. Saúde mental e trabalho: os problemas que persistem. **Ciência e Saúde Coletiva**, v. 10, n. 4, p. 869-878, 2005.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. 14ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2009.

SEYLE, Hans. **Stress: a tensão da vida**. 2ª ed. São Paulo: Ibrasa, 1965.

VERTHEIN, Marilene Affonso Romualdo; GOMEZ, Carlos Minayo. As armadilhas: bases discursivas da neuropsiquiatria das LER. **Ciência e saúde coletiva**, São Paulo, v. 6, n. 2, 2001.

WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO). **The Global Burden of Disease: 2004 Update, 2008**. Disponível em: <<http://goo.gl/7TF1Uy>>. Acesso em: 07 jun. 2013.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Healthy workplaces: a model for action: for employers, workers, policymakers and practitioners**. WHO Press: Genebra, 2010. Disponível em: <<http://goo.gl/xxq4h3>>. Acesso em: 07 jun. 2013.

# ASPECTOS EPISTEMOLÓGICOS E METODOLÓGICOS DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO<sup>1</sup>

**Seiji Uchida<sup>2</sup>**

**Laerte Idal Sznelwar<sup>3</sup>**

**Selma Lancman<sup>4</sup>**

**Resumo:** Este texto contém uma proposta de discussão acerca da evolução de conceitos da PDT, em especial no que diz respeito a aspectos epistemológicos e com relação a propostas de ação neste campo. Partindo de questões abordadas pela Psicopatologia do Trabalho a intenção é discutir diferentes etapas da evolução deste campo e evidenciar inflexões do pensamento de Dejours.

A Psicodinâmica do Trabalho (PDT) tem conhecido um grande avanço, principalmente nos últimos 15 anos. Tanto na França como nos países onde este campo cresceu e se desenvolveu é cada vez mais patente a necessidade de se discutir os seus fundamentos epistemológicos e metodológicos. Christophe Dejours, o principal autor desta corrente, tem entabulado interlocuções com diferentes pesquisadores pertencentes a

---

1 Artigo publicado originalmente na Revue Travailler, 2011, 25 : 45-59 DOI : 10.3917/trav.025.0045

2 Prof. Dr. Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, seiji.uchida@fgv.br

3 Prof. Dr. Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica, USP, laertes@usp.br

4 Profa Titular do Departamento de Fisioterapia, Fonoaudiologia e Terapia Ocupacional da FMUSP, lancman@usp.br.

diversas disciplinas, no nosso entender, inspirado no encontro entre conceitos da psicanálise e da ergonomia como, por exemplo, os mecanismos de defesa e a relação entre o prescrito e o real do trabalho. Nesse sentido, tem buscado definir o seu objeto, o campo de pesquisa e sua ação.

Neste artigo buscamos contribuir nesta discussão tendo como referência um debate similar ocorrido no campo da epistemologia da psicanálise no Brasil. A psicanálise tem sido questionada e muito tem se falado de sua cientificidade. No nosso entender, dado o grande avanço feito pelos epistemólogos desta área, suas discussões servem-nos de inspiração e estímulo.

## **Epistemologia e metodologia**

Muito tem-se discutido sobre a cientificidade da PDT. Acreditamos que essa é uma falsa questão e que não se trata de discutir se a PDT é ou não uma ciência, mas, sim, que tipo de cientificidade nos traz o seu discurso e, principalmente, que questões ela coloca para as outras áreas afins.

Aliada à questão do debate epistemológico com relação à cientificidade da PDT e sua contribuição para outras disciplinas, propomos que nesta reflexão seja incluído, ainda, um debate sobre as modalidades de ação propostas por esta disciplina, vistos os desafios relacionados ao avanço das discussões da saúde mental e trabalho, em especial, baseadas em questões atuais oriundas do cenário brasileiro.

No sentido de contribuir com o debate, utilizamos as reflexões de Monzani (s.d.) sobre a epistemologia da psicanálise. Segundo este autor, “por epistemologia [aqui] se entende – diferentemente de uma filosofia da ciência, de inspiração mais normativa – uma reflexão que pretende investigar os modos de proceder de uma determinada disciplina, mas que não se reduz a isso e não tem por intenção apenas instaurar um tribunal em que as diferentes disciplinas irão humildemente depositar seus ‘títulos de direito’ para serem julgados segundo regras pré-determinadas, como a filosofia da ciência mais tradicional faria”.

Monzani complementa, o seu pensamento afirmando:

“Ela (a epistemologia) parte de um outro ponto de vista que, no caso da psicanálise (e das ciências humanas em geral), tem-se revelado bem mais frutífero. Em primeiro lugar, parte da ideia que cada domínio científico tem seu contorno e sua especificidade próprios e que é inútil tentar instaurar um ideal unitário de ciência. Em segundo lugar, procura, no interior de cada discurso, conferir-lhe o ‘estatuto de um texto’ (na expressão de Gerard Lebrun [2006]) e tratá-lo como uma rede ou tecido de significações que vale a pena ser comentado e explicitado. Em terceiro lugar, a partir dessa análise interna, procurará examinar e estabelecer o conjunto de critérios próprios e específicos de validação da disciplina em questão e qual o critério e a ideia de verdade que daí brotam”. (Monzani, s.d.)

As escolhas que faremos a partir deste momento de autores, temas e questões não pretendem esgotar o assunto, mas somente contribuir para a discussão sobre este tema que se faz cada vez mais premente dado o avanço do campo da PDT. Começando pela primeira questão posta por Monzani: qual seria a sua especificidade? Para responder a esta questão, é necessário, no nosso entender, retomar a herança da psicopatologia do trabalho, inicialmente proposta por Sivadon (1969) e Le Guillant (2006) e retrabalhada por Dejours e pelos primeiros pesquisadores que o acompanharam nessa trajetória (Dejours, 2004) .

Havia na França pré-II Guerra Mundial, um debate entre psiquiatras, psicanalistas e profissionais da saúde a respeito da origem das doenças mentais. Segundo Billiard (2001) e Molinier (2006), após o término da guerra, em 1946, um colóquio vai ser organizado por Henri Ey, conhecido como Colóquio de Bonneval. Nesta ocasião, o debate proposto visava aprofundar e definir correntes para explicar quais seriam as causas das doenças mentais. Destacam-se três grandes matrizes: a organogênese, psicogênese e sociogênese. Não devemos esquecer que a Europa estava destruída e começava um intenso trabalho de reconstrução, não só social, mas também do processo de industrialização. Na França adota-se modalidades de organização do

trabalho cujo modelo preponderante será o tayloristafordista. Deste último ponto de vista, devemos compreender o contexto em que ocorrem as pesquisas de Sivadon (1952) e a circulação de um artigo de sua autoria, cujo título é *Psicopatologia do Trabalho*, e que termina por definir o nome da disciplina. Le Guillant (2006) também realiza pesquisas que se tornam referência em *Psicopatologia do Trabalho*. Como psiquiatras sociais, ao constatarem que o trabalho é um poderoso instrumento terapêutico, colocam uma questão até então inédita: pode o trabalho também adoecer? É em torno desta questão que se define o campo que relaciona a doença mental com o trabalho. A sua origem está baseada em uma preocupação clínica, de cura das doenças mentais, mas agora mediada pelo trabalho.

A psicopatologia do trabalho, em seu início, foi preponderantemente influenciada pela visão sociogênica. Provavelmente isto se deu devido a dois fatos: a visão que se tinha do impacto maciço da organização fordista sobre os trabalhadores e a concepção adotada por Le Guillant do ponto de vista teórico-metodológico, baseada em pressupostos pavlovianos. Como ele acabava de aderir ao Partido Comunista Francês, seguia as orientações do partido (diretivas de Jdanov) e renegava a contribuição freudiana, considerada como ideologia reacionária. No dizer de Molinier (2006), a descrição feita por Le Guillant das pesquisas que realizou com telefonistas e mecanógrafos é rica e detalhada, mas sua análise não faz jus ao material coletado. Como ele, ao adotar a visão pavloviana, não considerava o sujeito nas suas análises, pensava que a conduta psicopatológica apresentada pelos trabalhadores era exclusivamente devida aos efeitos patogênicos da situação do trabalho, referendando uma visão mecanicista de causa e efeito adotada pela medicina do trabalho.

Dejours se coloca inicialmente dentro desta tradição surgida na década de 50. Escreve o seu primeiro trabalho, *Travail, Usure Mental*, em 1980 sob esta influência. Por exemplo, no Addendum de 1993<sup>5</sup> diz:

---

5 Lancman e Szelwar, 2008, 2ª ed revista e ampliada.

...meus trabalhos dos anos 70 – que foram coroados com a publicação de *A loucura do Trabalho* – enquadravam-se nessa tradição e inspiravam-se nesta fonte anterior. No entendimento que eu tinha então da relação entre os homens e o trabalho, a organização do trabalho – conceito chave – era considerada como um dado preexistente ao encontro do homem com o seu trabalho, como um conjunto de constrangimentos maciços, monolíticos, inflexíveis mesmo, com o peso e a rigidez dos minerais.

E reconhece que o objeto era nada menos que a formidável força do fordismo, e que não ousávamos imaginar que as alternativas ao taylorismo pudessem apresentar-se menos rígidas... (p. 52).

Mas sua posição era muito mais nuançada que a de Le Guillant. Ao adotar a psicanálise e introduzir o sujeito e a questão da subjetividade na relação entre a organização do trabalho e o trabalhador, Dejours afirma que:

os homens não eram passivos ante os constrangimentos organizacionais, eram capazes de se proteger dos eventuais efeitos nocivos sobre sua saúde mental, bem como de conjurar a saída ‘natural’ que representava o espectro da doença mental. Sofriam, certamente, mas sua liberdade podia ser exercida na construção de estratégias defensivas individuais ou de estratégias defensivas coletivas (p. 52).

No entanto, a liberdade que resta aos trabalhadores é a de se defenderem e se adaptarem ao meio dada a situação maciça das organizações fordistas. Isto fica claro no Seminário Interdisciplinar de Psicopatologia do Trabalho, organizado por Dejours em 1986, onde ele apresenta o momento dramático em que se encontrava este campo. Reconhece a necessidade de interlocução com outros pesquisadores de outros campos (médicos do trabalho, psicanalistas, ergonomistas, sociólogos) para

aprofundar os temas e conceitos e ao mesmo tempo obter o reconhecimento dos pares em relação ao desenvolvimento desta disciplina. Nesta ocasião apresenta o trabalho intitulado *Souffrance et Plaisir au Travail: l'approche par la Psychopathologie du Travail*. Uma leitura atenta permite compreender que apesar de conceitos fundamentais como trabalho prescrito e trabalho real já fazerem parte do seu aparato conceitual, inspiradas nos preceitos da ergonomia da atividade, segue pensando nas defesas como formas psíquicas de adaptação ao trabalho. Se é um avanço em relação às formulações de Le Guillant, ainda segue sob o peso das determinações externas da organização do trabalho. Ou seja, em última instância mantém sutilmente as marcas da origem: sociogênese.

### **Uma inflexão**

A partir da conceituação da Psicodinâmica do Trabalho e com o lugar que o sujeito vai ocupar nessa nova teoria, Dejours, no nosso entender, vai dialeticamente conservar, ultrapassar e transformar este campo de investigação. Se a Psicopatologia do Trabalho entendia como seu objeto a “análise do sofrimento psíquico resultante do confronto dos homens com a organização do trabalho”, a PDT, em 1993, passa a entender o seu campo com uma nova perspectiva: “a análise psicodinâmica dos processos intersubjetivos mobilizados pelas situações de trabalho”. Não será à toa que a centralidade do trabalho vai passar a ser defendida em um momento em que se apregoa a produção sem o ser humano: a tese agora passa a ser que o trabalho é o mediador privilegiado entre o inconsciente e a sociedade. O trabalho aqui é entendido como trabalhar, como atividade de um sujeito que, ao mesmo tempo, é intersubjetivo. O sujeito entendido inicialmente como alguém que se adapta, passa a ser compreendido como um sujeito ativo que transforma o sofrimento em prazer e que tem um potencial de transformação do real, agindo no mundo, em cooperação com outros.

Damien Cru (1986) desenvolveu no Seminário Interdisciplinar de Psicopatologia do Trabalho em 1986, uma discussão sobre as Regras do



Métier, regras constituintes do coletivo do trabalho, fundamentais nas análises do mesmo, mas que ainda não eram entendidas a partir de uma relação entre os sujeitos ativos. Pensar o coletivo sem os processos de cooperação, engenhosidade e mobilização subjetiva, questões primordiais hoje, devido às formas de organização do trabalho baseadas na individualização e no combate incessante aos coletivos, não é possível. Dejours (2003) posteriormente advoga que são os critérios de desempenho que permitirão repensar a avaliação individualizada, quantitativa e objetiva que as empresas passam a adotar. Trata-se de uma das fontes que levam à precarização das relações de trabalho e deterioração das relações de solidariedade que na França se tornaram objeto de amplas discussões no espaço público. As consequências desta maneira de organizar o trabalho sobre os indivíduos levam muitas vezes a situações extremas, como nos casos de suicídio na Renault e na France Telecom.

Pensar o trabalho como mediação entre o inconsciente e o social, no nosso entender, coloca o desafio de como articular os conceitos anteriores da Psicopatologia do Trabalho com os novos da Psicodinâmica do Trabalho - que exige uma nova reordenação teórica. Encontrar coerência e um avanço do campo em questão se tornou o próximo desafio.

Como defende Monzani (s.d), a segunda característica em relação à epistemologia é que ela deve procurar no interior do discurso do campo, em nosso caso da PDT, uma rede de significações, para tratá-lo como um texto. Para tanto, os textos que escolhemos seguir são os de Christophe Dejours. Contudo, não ignoramos a contribuição passada e presente de vários autores importantes que sempre participaram e participam na construção do campo.

Nesta reflexão sobre a rede de significações da PDT é necessário levar em conta o contínuo trabalho de interlocução que sempre moveu Dejours em sua reflexão teórica e metodológica. Este se deve a vários fatores, tais como, os problemas conceituais advindos da clínica do trabalho, mudanças ocorridas nas organizações e suas relações com a possibilidade da saúde psíquica no trabalho. No plano dos conceitos, o problema do prazer, esboçado no Seminário Interdisciplinar do Psico-

patologia do Trabalho de 1986, é hoje um tema central articulado dialeticamente com o sofrimento. Outros conceitos como o impacto do real do trabalho nas questões da cooperação, engenhosidade, inteligência astuciosa, mobilização subjetiva, sofrimento não só patogênico, mas também, criativo, o julgamento e reconhecimento dos pares e chefia, significação do trabalho, sublimação, realização de si e identidade são agora também elementos centrais e indissociáveis desta nova rede de articulação teórica.

Ao mesmo tempo, as consequências relacionadas com as formas prevalentes de organização do trabalho, sobretudo em “atividades de serviço”, têm trazido questões maiores, pois a capacidade dos sujeitos de se defenderem e de se organizarem coletivamente tem sido minadas de maneira sistemática. Isto abre espaço, dentro das organizações, para a destruição das relações entre as pessoas e para o surgimento de práticas de violência, que se manifestam de maneira exemplar nas novas formas de avaliação do trabalho e da produção. Este contexto levou a pdt a colocar no centro do debate temas tais como suicídio no trabalho, as patologias da sobrecarga, as patologias da solidão e da servidão (Dejours, 2008a), a banalização da injustiça social (Dejours, 1999), o que poderíamos considerar como manifestações mais preocupantes no domínio da Psicopatologia do Trabalho (e isto em detrimento das manifestações relacionadas no registro da criatividade e do prazer). Essas discussões hoje estão em um registro de uma relação dialética entre sofrimento e prazer e que não excluiria a possibilidade de identificação e de realização de si, subvertendo o sofrimento em um registro de prazer.

No caso específico da servidão, em uma perspectiva teórica próxima daquela proposta por La Boétie (2002), discute-se como a “servidão voluntária” tem induzido e aumentado a importância – para a PDT como para outros especialistas do trabalho - de se buscar o seu oposto, ou seja, a possibilidade da emancipação das pessoas através do trabalho.

A evolução dos conhecimentos e dos debates em psicodinâmica do trabalho resulta também da confrontação com os problemas de saúde encontrados em diversas situações de trabalho e categorias profis-

sionais. Para entendê-los, Dejours não apenas propõe um debate com a psicanálise, mas também propõe um debate inspirado na psicossomática, para a qual contribui com várias questões e propostas conceituais. Neste caso, podemos citar as contribuições que se originam na discussão do agir expressivo (Dejours, 2003), onde fica evidente a importância de se entender como, através das ações, os sujeitos expressam seus sentimentos em consonância com aspectos mais profundos da sua personalidade. Impedido de se manifestar, o sujeito sofre consequências significativas no âmbito da economia psicossomática. O fato de não poder se expressar no trabalho de acordo com os seus desejos e sua maneira de ser como é o caso de trabalhadores que estão em contato com os clientes em certas situações encontradas em Centrais de Atendimento, isto engendra um conflito entre o sujeito e o que é obrigado a fazer para se manter no universo da prescrição. Desse modo, haveria um reforço do impedimento de se exprimir, daquilo do que não pode ser dito, que não passa pelos processos de reflexão e elaboração. Trata-se de um impasse que pode se expressar através de somatizações (LER/DOR e problemas de voz), assim como problemas de ordem psíquica de depressão. (Previdência Social, 2008).

Ainda, ao pensar o lugar do corpo no trabalho, contribuindo com o debate da psicanálise, Dejours (2003) propõe o conceito de terceira tópica a partir de uma interlocução com Laplanche e sua obra (1987a, 1987b, 2000, 2006, 2007). A proposta da terceira tópica traz um enriquecimento substantivo no que diz respeito à compreensão de fenômenos psíquicos, pois incorpora a existência de um inconsciente amental ou proscrito ao lado do inconsciente recalcado (Dejours, 2009b). Esta proposta permitiria explicar a emergência de quadros psicossomáticos, comportamentos psicóticos (como a passagem ao ato) e que não seriam compreendidos a partir da segunda tópica fundada por Freud que se inscreve no sexual. Se por um lado, a proposta da terceira tópica enriquece os postulados freudianos, por outro permite discutir e debater as propostas das escolas psicossomáticas (por exemplo, a etiologia do pensamento operatório que surge das ações para lidar com o trabalho

repetitivo, ou seja, a auto-aceleração do trabalho que é um fenômeno já detectado pelos ergonomistas).

A nosso ver, a proposta de terceira tópica pode ajudar a explicar problemas de saúde mental ligados ao trabalho. Ao se fortalecer propostas de organização do trabalho que favorecem uma racionalidade extremada que refuta a reflexão e um respeito maior a aspectos éticos da relação, age-se, no nosso entender, no sentido de reforçar a clivagem no sentido da terceira tópica onde a racionalização dos comportamentos indicaria que se estaria privilegiando a parte amental da psiquê.

### **Da sobredeterminação à construção da emancipação**

Aqui gostaríamos de levantar um outro aspecto da trama de conceitos de Dejours. No nosso entender, ele em alguns momentos, tem uma postura teórica ambígua em relação à questão das determinações dialéticas.

Como pensar a lógica interna de conceitos como determinação biológica, determinação psíquica e determinação social/organizacional? Ao lermos atentamente muitas passagens de seus textos, ficamos com a impressão que a relação entre estas três ordens de determinação ocorre de uma maneira sobredeterminada. Sobredeterminação, antes de mais nada, quer dizer uma determinação que se acrescenta a outra. Com efeito, Freud tinha o hábito de dizer que as imagens do conteúdo manifesto dos sonhos são sobredeterminadas. Com isso ele queria dizer que “cada elemento manifesto depende de várias causas latentes, que exprime, por consequência, vários pensamentos escondidos” (Laplanche & Pontalis, 1976). Levando para o campo de reflexão de Dejours, o trabalho enquanto atividade seria sobredeterminado, ou seja, as várias determinações se acrescentariam e determinariam o modo como aparece este fenômeno. O autor desenvolve uma discussão onde adota o conceito de subversão libidinal (Dejours, 2009c), explicitando a força das determinações psicológicas sobre o determinismo biológico e, ao

mesmo tempo, as forças das injunções externas da organização sobre o indivíduo.

Laplanche vai permitir a Dejours, em seu percurso atual, pensar a subversão libidinal do corpo e sua relação com a teoria pulsional de um novo modo. Em seu recente livro, *Travail Vivant*, volume I- *Sexualité et Travail*, Dejours propõe um novo modo de compreender a difícil definição do trabalho pulsional ou medida de exigência de trabalho no interior deste circuito pulsional. (Dejours, 2009d)

Esse livro busca lançar luz sobre a relação entre energia e sentido, ou, a relação entre a alma e o corpo, entre o psíquico e o somático. Problema debatido intensamente pelos epistemólogos da psicanálise. Porque isto é fundamental? Porque a noção de trabalho (*Arbeit*) realizado no próprio interior do circuito pulsional, no nosso entender, vai permitir uma outra forma de explicação de como ocorre a subversão libidinal e a instauração do sentido. Agora, a relação entre estas duas ordens de determinação (biológica e psíquica) com a social deve ser pensada na tese de que o trabalho é o mediador principal entre o inconsciente e o social como dito anteriormente.

Dejours propõe uma análise detalhada do conceito de pulsão em Freud, principalmente, a partir do texto, “A pulsão e os seus destinos” (Freud, 1915). O que queremos ressaltar aqui é a discussão do conceito de *Drang*, pousée em francês e traduzido para o português por pressão. Para melhor compreensão deste conceito, vamos nos valer do texto de Luis Hanns (Hanns, 1999). *Drang* seria o momento em que o somático é percebido psiquicamente como desagradável e exige uma ação do sujeito para conseguir uma descarga. É sob esta forma que a pulsão adquire uma dimensão psíquica, pois o *drang*/pressão se expressa por imagens (de desconforto e de alívio almejados) e afetos (desconforto, urgência e alívio). Esta ocorre através de uma ação na e sobre a realidade em busca daquilo que lhe falta.

Dejours nota que Freud, em certo momento de sua discussão, relaciona as exigências da pulsão sexual a progresso e desenvolvimento do sujeito. Comenta então que “esta questão do progresso ou do desenvol-

vimento revela-se afinal decisiva na caracterização da pulsão. O desenvolvimento e o progresso advêm da pulsão e não de um determinismo natural ou do mundo externo”. Mas é fundamental precisar que isto é obtido por intermédio do trabalho no sentido de Arbeit. Isto significa, no entender de Dejours, Freud ter privilegiado o aspecto qualitativo do trabalho, o que traz como consequência que os destinos da pulsão são antes resultado do trabalho efetuado pelo eu sobre as pulsões em razão mesmo da exigência do trabalho, mas como elaboração. Ora, não devemos esquecer que um dos conceitos fundamentais utilizados por Dejours para compreendermos a relação subjetiva do homem e sua atividade é o de sublimação. Logo, a própria sublimação é resultado de um trabalho anterior no interior mesmo do circuito pulsional. Num sentido mais amplo, o autor coloca que “a alma seria essencialmente o resultado de uma transformação da excitação vinda do interior do corpo por intermédio de um trabalho cuja fonte típica seria a elaboração”. Relembremos o que Laplanche & Pontalis dizem em seu vocabulário sobre a elaboração psíquica: esta designa o trabalho realizado pelo aparelho psíquico com o fim de dominar as excitações que chegam até ele e cuja acumulação ameaça ser patogênica. Este trabalho consiste em uma integração pelo psiquismo das excitações através do estabelecimento de conexões associativas. Mas, diferindo de Laplanche, Dejours (2009d) conclui, “não é a alma que produz a elaboração, mas é a elaboração que produz a alma”.

Como entender então este “trabalhar interno” com o trabalho enquanto poïesis – produção, um agir do indivíduo sobre o mundo em vista de transformá-lo e que engaja sua subjetividade como um todo neste processo? Aqui novos conceitos são articulados: o real do trabalho se faz conhecer como experiência afetiva, que aparece para o sujeito como enigma e em fonte de excitação que exige uma tradução. Esta tradução se choca com uma nova resistência, não mais do real, mas de seu interior. A invenção da solução permite ao sujeito ultrapassar o obstáculo que o mundo opõe ao seu domínio, transforma-se em exigência do trabalho, entendido desta vez como exigência do trabalho psíquico

interno do “desenvolvimento” e de “progresso” no sentido freudiano, de reorganização da arquitetura psíquica e corporal.

Ora, aprender a lidar com o real do trabalho exige uma inteligência inventiva, astuciosa e engenhosa que é fundada no corpo. Uma vez que Freud afirmou que o físico/corporal é da ordem da fisiologia e, nesse sentido, não criou uma metapsicologia do corpo, Dejours vê-se então na situação de ter que pensar o lugar do corpo na psicanálise para poder fundá-lo epistemologicamente. Propõe uma interlocução com Maine de Biran para discutir o conjunto das condições que determinam um ser em particular, mais especificamente, o corpo que se encontra no princípio mesmo na experiência do mundo, da subjetivação do mundo, o que Michel Henry<sup>6</sup> designa por “corpopropriação”.

Maine de Biran defende a noção de “fait primitif” que possui o status de uma verdade subjetiva primeira e indubitável. Em que consiste este fato, pergunta-se Dejours:

É o conhecimento imediato e indubitável que o eu adquire então da produção de um ‘esforço voluntário’ (...) Este sentido íntimo é o sentido do esforço, cuja causa ou força produtiva torna-se eu pelo fato mesmo da distinção que se estabelece entre o sujeito deste esforço livre e o termo que resiste imediatamente dada sua própria inércia (...) O fato primitivo nasce na ocasião de uma resistência (Dejours, 2009b).

Esta resistência pode ser orgânica ou externa. Resistência orgânica é a resistência dos músculos em inércia diante do movimento voluntário. Resistência externa é aquela que vem do mundo na forma de obstáculo ao movimento voluntário. O esforço que surge diante da resistência do mundo e do corpo em inércia vai permitir reconhecer o “sentido íntimo” de si. Portanto, a apercepção imediata de si-mesmo torna possível o advento do Eu (no sentido freudiano). Dejours vai a partir deste “fait primitif” seguir o pensamento de

---

6 Apud Dejours, C., *Travail vivant I*, 2009b.

Biran na constituição do pensamento e cotejar com as proposições freudianas.

Não reconstituiremos todo o percurso feito por Dejours no Trabalho Vivo I, mas tão somente apontar as questões mais pertinentes para a nossa reflexão. Ou seja, a partir disto, como é pensada a constituição de um segundo corpo, não só o corpo orgânico, mas também o corpo do sentido íntimo. Aqui podemos compreender porque Dejours escolhe Maine de Biran como interlocutor e discutir a questão da resistência que vem do mundo externo. Esta exige, para Dejours, diferentemente da posição de Biran uma apercepção mediata do mundo externo, ou seja, uma outra forma de apercepção externa mediata fundamental para dar conta da constituição do corpo subjetivo, corpo elaborado pelo eu. O corpo pensado por Biran é solipsista e, em última instância, não dá conta da relação que o ser estabelece com o mundo, por não possuir uma teoria do sujeito. Vai ser através das reflexões de Laplanche que, ao propor a teoria da sedução generalizada, permite Dejours compreender o lugar que o outro ocupa no processo de desenvolvimento do corpo e do pensamento.

Conclui a partir desta interlocução que: o “trabalhar” (poïesis) tem somente sua genialidade inventiva conseguida por um segundo trabalho de si sobre si (Arbeit) e, que trabalhar, não é somente produzir, é também transformar a si mesmo.

Esta discussão toda nos faz pensar como agora o autor se coloca dentro de uma tradição mais hegeliana da dialética, onde o trabalho transforma a Natureza, o homem e a relação entre eles. Não vamos nos alongar aqui, mas gostaríamos tão somente enfatizar que o conceito de mediação é fundamental para compreendermos que nossa relação com a natureza e os outros é mediada pelo trabalho.

Será através do processo de sublimação que subjaz ao trabalho e que se realiza no campo social através do julgamento e reconhecimento do outro que Dejours explica esta transformação de si. Este processo de julgamento e reconhecimento é crucial para o fortalecimento da identidade, entendida aqui como “uma armadura psíquica, resultado do tra-



balho de unificação psíquica que mantém o sentimento de estabilidade e de coerência do eu através do tempo e dos destinos da história singular. É um processo que nunca cessa e deve ser reconfirmada pelo olhar do outro” (Molinier, 2003). A saúde mental, no sentido da PDT, é sempre intersubjetiva. Ainda que muitas questões tenham ficado de fora, acreditamos que a discussão aqui colocada nos permite compreender a rede de conceitos da PDT atual em seus aspectos essenciais.

### **A ação e os sujeitos em PDT**

A PDT, como a psicanálise, não dissocia teoria, método e ação. Epistemologicamente, então, a tarefa é a de analisar a coerência, a articulação entre teoria, método, trabalho de campo e sujeito em PDT. Neste sentido, a importância de se discutir as ações propostas é cada vez mais premente. Agir a partir das propostas de emancipação dos sujeitos exige um posicionamento no espaço público que favoreça a reconstrução da palavra. É, sobretudo, uma reapropriação do poder de agir que finalmente transforma o sujeito, no que diz respeito aos indivíduos, mas também os coletivos, para que se possa, de fato transformar o trabalho. Portanto, não se pode propor ações em PDT que estejam desalinhadas com esta perspectiva de emancipação. Uma busca constante de coerência deve fazer parte das preocupações daqueles que se propõem a agir no campo para que se construa, a partir da recuperação da vivência dos sujeitos no seu trabalhar, processos de transformação mais efetivos.

Este posicionamento busca responder a uma demanda social que não se restringe ao diagnóstico e à denúncia no que diz respeito aos problemas de saúde, em especial os de saúde mental ligados ao trabalho, mas também de reverter uma tendência de banalização das formas de organização do trabalho que têm se mostradas nefastas para a saúde pública, e que têm legitimado formas de dominação que buscam “esterilizar” ou “pasteurizar” as paixões e os desejos dos sujeitos.

No caso do Brasil, este desafio se torna cada vez mais patente se tivermos em perspectiva a imensa quantidade de problemas de saúde men-

tal relacionados com o trabalho e a ainda incipiente relação disso com os processos de trabalho. Se nos ativermos apenas a dados oficiais, a quantidade de afastamentos do trabalho por distúrbios de ordem psíquica se tornou tão ou mais prevalente que os de outras ordens. Mas, apesar desses números crescentes ainda há uma tendência à individualização do problema, isto é, como um fato de origem pessoal com pouca relação com o trabalho. Este fenômeno ocorre mesmo entre os trabalhadores, apesar de se constatar uma tendência ao reconhecimento deste tipo de distúrbio como amplamente relacionado à organização e ao conteúdo do trabalho.

Acreditamos que as contribuições da psicodinâmica do trabalho, tanto com relação a aspectos teórico-conceituais como no que diz respeito às propostas de ação transformadora, são mais do que nunca atuais e podem ser muito significativas para se buscar reverter este quadro nefasto.

## Bibliografia

Billiard I., 2001, *Santé mentale et travail. L'émergence de la psychopathologie du travail*, Paris, La Dispute.

Cru D., 1986, « Les règles de métier. L'art de vivre. Langue de métier », in Dejours, C., *Plaisir et souffrance dans le travail*, Paris, Éditions de l'Aocip, t. i.

Dejours C., (sous la direction de), 1988, *Plaisir et souffrance dans le travail, Séminaire interdisciplinaire de psychopathologie du travail*, publié avec le concours du Cnrs, Éditions Aocip, Paris, tomes i et ii, Nouvelle édition en 2001, Éd. Cnam, Paris.

Dejours C., 1993, *Travail, usure mentale : de la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Nouvelle édition augmentée, Paris, Bayard Éditions.

Dejours C., 2003, *L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, Paris, Inra Éditions.

Dejours C., 2003, *Le Corps d'abord. Corps érotique, corps biologique et sens moral*, Paris, Payot, coll. « Petite Bibliothèque ».

Dejours C., 2008<sup>a</sup>, Alienação e clinica do trabalho, in Lancman, S.; Sznelwar, L.I. (orgs), 2008. *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*, textos escolhidos, 2ª ed revista e ampliada, Brasília, Rio de Janeiro: Paralelo15/Fiocruz.

Dejours C., 2008<sup>b</sup>, Inteligência prática e sabedoria prática : duas dimensões desconhecidas do trabalho real, in Lancman, S.; Sznelwar, L.I. (orgs), 2008. *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*, textos escolhidos, 2ª ed revista e ampliada, Brasília, Rio de Janeiro: Paralelo15/ Fiocruz.

Dejours C., 2012<sup>a</sup>, « Limites do corpo erótico et gênese da violência », in *Trabalho Vivo 1 : Sexualidade e trabalho*, Brasília, Paralelo 15.

Dejours C., 2012<sup>b</sup>, « Inteligência e teoria do corpo pensante », in *Trabalho Vivo 1 : Sexualidade e trabalho*, Brasília, Paralelo 15.

Dejours C., 2012<sup>c</sup>, « Rumo a uma metapsicologia do corpo », in *Trabalho Vivo 1 : Sexualidade e trabalho*, Brasília, Paralelo 15.

Dejours C., 2012<sup>d</sup>, « O trabalho entre o corpo e a alma », in *Trabalho Vivo 1 : Sexualidade e trabalho*, Brasília, Paralelo 15.

Dejours C., 2009e, *Les Dissidences du corps. Répression et subversion en psychosomatique*, Paris, Payot.

Dessors D., 2009, *De l'ergonomie à la psychodynamique du travail*, Toulouse, Éditions Érès.

Ey H., 1952, « À propos d'une réalisation d'assistance psychiatrique à SaintAlban », *L'Évolution psychiatrique*, n° 4.

Hanns L. A., 1999, *Teoria Pulsional na clínica de Freud*, Rio de Janeiro, Imago.

Kojève A., 2006, *La dialéctica del amo y del esclavo en Hegel*, Buenos Aires, Editorial Leviatán.

La Boetie É., 2002, *Discours de la servitude volontaire*, Paris, éditions Payot.

Lancman S., Sznelwar L. I., (orgs), 2008, *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho, textos escolhidos, 2a ed revista e ampliada*, Brasília, Rio de Janeiro: Paralelo15/Fiocruz.

Laplanche J., 1987a, « Fondements : vers la théorie de la séduction généralisée », *in Nouveaux Fondements pour la psychanalyse*, Paris, Puf.

Laplanche J., 1987b, *Nouveaux Fondements pour la psychanalyse*, Paris, Puf.

Laplanche J., 2000, 2006, *Sexual : la sexualité élargie au sens freudien*, Paris, Puf, coll. « Quadrige », 2007.

Laplanche J., & Pontalis J. B., 1976, *Vocabulário da psicanálise*. Lisboa. Moraes ed. 3a. Ed.

Le Guillant L., 1985, *Quelle psychiatrie pour notre temps ?*, Toulouse, Éditions Érès, 2006.

Le Guillant L., 1957, 1963, *Le Drame humain du travail*, Toulouse, Éditions Érès, 2006.

Lebrun G., 2006, *A Filosofia e sua História*, São Paulo : Ed Cosac Naify.

Marty P., 1995, *El Orden Psicossomático. Los movimientos individuales de vida y de muerte. Desorganizaciones y regresiones*. Valencia : Promolibro.

Molinier P., 2003, “Feminidad Social y Construcción de la Identidad Sexual. Perspectivas teóricas y clínicas en psicodinámica del trabajo”. *In México, Subjetividad y Cultura*, n.20, octubre.

Molinier P., 2006, *Les Enjeux psychiques du travail*, Paris, Éditions Payot & Rivages.

Monzani L. R., s.d. *Farol nas Trevas*. In *Ciências & Vida – Filosofia Especial/ Psicanálise e Filosofia*, São Paulo, *Editora Escala, ano I, n. 6*.

Previdência Social, 2008, Ministério da Previdência Social, *Boletim estatístico da previdência social*, V.13, N.4, abril. 2008. Disponível em: [www.previdenciasocial.gov.br](http://www.previdenciasocial.gov.br).

Sivadon P., 1952, « Psychopathologie du travail », *L'Évolution psychiatrique*, 3 : 441-474.

# AS ASTÚCIAS DAS COMPETÊNCIAS EM LIDERANÇA: UMA ANÁLISE DO CONTEXTO GERENCIAL, NA PERSPECTIVA DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO<sup>1</sup>

**Wagner Salles<sup>2</sup>**

**Fernando de Oliveira Vieira<sup>3</sup>**

Diante de um cenário economicista, que defende a gestão, cujo princípio básico indica que o humano é um fator da empresa, reduzindo, assim, o homem a um mero recurso, os estudos da psicodinâmica do trabalho (PDT) contribuem à crítica desse universo, quando demonstra que qualquer indivíduo na organização é passível das pressões do seu contexto organizacional e social. Nessa ótica, dentre as distintas pressões sofridas, o gestor é confrontado com as discrepâncias entre a prescrição da função, apresentada pela organização, e o real do trabalho, vivido no cotidiano.

Partindo do princípio de que o trabalho se torna central na formação das identidades dos indivíduos, a PDT pode ser um referencial importante para se analisar as relações de trabalho e, neste

<sup>1</sup> Este trabalho representa a síntese de uma pesquisa, que pode ser apreciada na publicação completa em: Salles, W. (2015). Receitas ou astúcias? Como gestores desenvolvem competências em liderança, na ótica da inteligência prática. Saarbrücken: NEA.

<sup>2</sup> Graduado e Mestre em Administração, é pesquisador pelo ESCOPO/UFF e professor na Universidade Veiga de Almeida (UVA) e nas Faculdades de Educação Tecnológica do Estado do Rio de Janeiro (FAETERJ).

<sup>3</sup> Administrador, Mestre e Doutor em Educação, é coordenador do ESCOPO/UFF e professor na Universidade Federal Fluminense (UFF).

caso, em particular, a formação de competências em liderança dos gestores.

Como os estudos de liderança já desenvolvidos tendem a formar um padrão de características fixas ao perfil do gestor, esta prática da função gerencial pode sofrer controvérsias sobre a demanda por competências prescritas diante de um contexto dinâmico.

Na ótica da PDT, a inteligência prática possui características sensoriais, que estão presentes em atividades do trabalho com peculiar engenhosidade, poder criador. Assim, a liderança pode ser compreendida por competências não prescritivas, desenvolvidas no contexto organizacional e através da inteligência prática.

Há indícios, portanto, de que as competências em liderança podem ser desenvolvidas mediante a astúcia do gestor em encontrar soluções práticas para mobilizar pessoas em seu contexto de organização do trabalho.

Desta forma, esta pesquisa torna-se relevante para investigar uma nova perspectiva do desenvolvimento das competências em liderança através da contribuição do espaço da inteligência prática no real do trabalho, dando-se ao termo “liderança” um caráter ativo – não formatado – e passível de novos estudos e teorias que possam melhor observar e descrever este fenômeno no contexto organizacional.

## **Competências: definições e perspectivas**

De forma geral, o termo competência é atribuído à qualificação reconhecida a um determinado indivíduo sobre a realização de uma missão qualquer. Neste sentido, a incompetência seria a incapacidade do indivíduo em cumprir objetivos. Isto assume uma conotação que segrega o indivíduo de certos grupos, sejam eles profissionais ou sociais (Fleury & Fleury, 2001), devido aos desdobramentos que esta desqualificação pode gerar.

No campo organizacional, há diferentes aspectos abordados pelas correntes que tratam da gestão de/por competências (Bitencourt, 2004).

Para este trabalho, considera-se os desdobramentos na ala francesa, que tiveram início ainda em meados dos anos 1970, para investigar o caráter prescrito do trabalho e suas competências requeridas. Para os franceses, havia uma lacuna entre a qualificação do indivíduo (desenvolvido para executar determinada tarefa prescrita) e sua capacidade prática de sucesso no trabalho.

Ducci (1996) destaca o enfoque das discussões sobre as competências profissionais na perspectiva internacional, através da participação ativa das organizações no tema. Para a autora, as discussões sobre o tema das competências assumem uma riqueza na medida em que as organizações, principalmente no contexto de países em desenvolvimento, consideram a valorização dos recursos humanos e da capacidade humana para construir este desenvolvimento, no âmbito dos aspectos econômico e social.

A autora enfatiza que a ênfase na discussão sobre competências profissionais é dada pela necessidade de adaptação à mudança, presente na sociedade internacional e evidenciada por múltiplas formas. O desenvolvimento de competências profissionais converte-se em um conceito dinâmico nas organizações para enfrentar e gerenciar mudanças.

Sousa e Valadão Jr (2013) destacam ainda que:

Atuar profissionalmente em um país diferente do seu de origem demanda do gestor conhecimentos e competências pessoais e profissionais de alto nível, adquiridas ao longo de sua formação, de sua carreira ou por meio de designações internacionais. O profissional aprende enquanto acumula experiências no mercado, mas também enquanto estuda, lê, interage com colegas do país de origem e do exterior e se expõe aos relacionamentos multiculturais (Sousa e Valadão Jr, 2013:387).

Nesta ótica, novas competências e em permanente evolução envolvem a função gerencial, onde encontramos também a liderança, quanto aos seus objetivos de gerenciar as mudanças pelas pessoas, ob-

jetiva e subjetivamente diante da realidade do trabalho, e não apenas pelos procedimentos e fatores estruturais.

### **Liderança: paradigmas e armadilhas**

Ouimet (2002) analisou os estudos de liderança sobre as concepções de cada teoria e chegou à conclusão de que estes estudos se enquadram em diferentes paradigmas, que tendem a ser explorados de forma temerária, causando certos extremismos. Para o autor, os conhecimentos produzidos pelos estudos científicos do fenômeno da liderança de fato trazem suas contribuições, ao mesmo tempo em que carregam com eles uma armadilha chamada de entusiasmo heurístico, isto é, a adoção de uma verdade provisória como sendo resposta às questões ainda não elucidadas. São destaques, conforme aduz Ouimet (2002):

***Paradigma Racionalista*** – considera a liderança como um algoritmo, uma equação racional cujo resultado advém da combinação do modo intelectual de apreensão da realidade e do modo objetivo de avaliar as informações obtidas. A principal armadilha neste paradigma está no intelectualismo, quando todos os estudos que se baseiam em resultados quantificáveis fazem com que a liderança seja uma ação pensada, calculada, de acordo com a articulação intelectual sobre a leitura dos dados do ambiente, ignorando o aspecto intuitivo, casual e subjetivo do fenômeno.

***Paradigma Empírico*** – considera a liderança como uma habilidade que manipula de forma eficaz as ferramentas de mobilização. Não deixa de ser um prolongamento experimental do paradigma racionalista, uma vez que considera a liderança como uma habilidade que emerge de comportamentos que são experimentados e apreendidos no campo. A principal armadilha neste paradigma está no reducionismo, não importando a problemática, mas sim as correlações de “causa e efeito” entre os fatores identificados na situação, transformando a liderança na habilidade de manipular e trabalhar essas correlações.



***Paradigma Sensacionista*** – considera a liderança como um hábito de produzir sensações através da filosofia de vida do líder. São os valores e crenças pessoais do líder que servem como fator de mobilização das pessoas em prol de um objetivo. A principal armadilha neste paradigma é o simplismo, pois as pessoas possuem uma tendência natural de mostrar aquilo que têm de melhor. Ninguém fica confortável em exibir seus defeitos, e por isso a atribuição da eficácia da liderança apenas a observações positivas de uma personagem torna-se algo como uma dramaturgia organizacional.

***Paradigma Dogmático*** – considera a liderança como outro algoritmo, desta vez uma equação subjetiva cujo resultado advém da combinação do modo intelectual de apreensão da realidade e do modo subjetivo de avaliar as informações obtidas. É uma expressão dogmática da psiquê, não comprovada cientificamente. A principal armadilha neste paradigma é o misticismo, imprevisível e sem conexão aparente.

As observações de Ouimet (2002) dão uma relevante contribuição para uma análise teórica das tendências prescritivas, equacionais, que cada teoria de liderança tem assumido ao longo do tempo. Daí a proposição de se considerar e de se buscar compreender o desenvolvimento das competências em liderança a partir de uma ótica ativa, e não passiva, a partir da perspectiva do enfrentamento do trabalho real.

### **Sofrimento e Inteligência Prática, na perspectiva da PDT**

Martins e Pinheiro (2006) destacam que o sofrimento do trabalhador é edificado nas suas relações de trabalho com a própria organização e com os pares. A organização do trabalho demanda a realização de uma série de tarefas prescritas, oferecendo ao trabalhador as condições para que o trabalho seja realizado com êxito. Quando este êxito não é alcançado, a organização passa a cobrar do trabalhador o resultado não atingido, e este, por sua vez, absorve esta perspectiva desenvolvendo uma relação de sofrimento consigo mesmo e com a organização que cobra a responsabilidade pelo insucesso.

Para Dejours (2011a), a psicopatologia do trabalho se interessa pelo sofrimento dos trabalhadores, que nunca é revelado diretamente. A este sofrimento a psicopatologia categoriza dois elementos chamados de cardeais, que são o medo e o tédio, contra os quais os trabalhadores desenvolvem procedimentos defensivos. O sofrimento, assim, só pode ser captado a partir das defesas desenvolvidas contra ele, o que chama a atenção dos estudos justamente para estas defesas mais do que para o sofrimento, como forma de compreender o resistir psiquicamente às agressões de determinadas formas da organização do trabalho (Salles, 2015; Salles & Vieira, 2015).

A partir desta perspectiva de investigação, os impactos no indivíduo causados pelo enfrentamento do real tornam-se o ponto central da investigação. Passa-se, portanto, pela PDT, à ênfase nas estratégias defensivas (Salles, 2015; Salles & Vieira, 2015).

A maneira de proceder de um determinado grupo como forma de ressignificar o sofrimento e gerir as contradições do contexto de trabalho, transformando-as em fonte de prazer, traz à tona as duas principais formas que o sofrimento assume: o criativo, quando o indivíduo mobiliza-se para transformar seu sofrimento em algo benéfico para ele mesmo, através de seu espaço criativo na organização do trabalho, e o patogênico, quando a ausência de flexibilidade na organização do trabalho impede que o indivíduo inove e o faz explorar seus mecanismos de defesa para suportar o contexto de trabalho (Dejours, 2012; Macedo & Fleury, 2012; Salles, 2015; Salles & Vieira, 2015).

Este último emerge a partir do esgotamento das margens de liberdade na transformação, gestão e aperfeiçoamento da organização do trabalho. A partir do momento em que todos os recursos e mobilizações defensivas foram explorados, o sofrimento que persiste não compensado passa a consumir e destruir o aparelho mental e o equilíbrio psíquico do indivíduo, fazendo com que ele evolua em direção à descompensação, tanto mental quanto psíquica, e à doença (Dejours & Abdoucheli, 2011).

Contudo, o escape dessa patologia repousa na outra dimensão do sofrimento. É o que se considera como sofrimento criativo.

Ferreira e Mendes (2012) dialogam com a PDT quando concebem que a ação de trabalhar pode ser compreendida como uma oportunidade de desenvolver as capacidades humanas, proporcionando acesso à autonomia e à construção de sentido, tanto para o sujeito quanto para a sociedade. Para tanto, o trabalho não deve estar submetido às situações que fragmentem as capacidades individuais e coletivas, muito menos que anulem o aspecto da singularidade (Salles, 2015; Salles & Vieira, 2015). Destacam ainda os autores que “trabalhar não é somente produzir. É a possibilidade para o sujeito se constituir e, ao fazê-lo, transformar a si mesmo. O trabalho é parte fundamental para afirmar a subjetividade, para o processo de enunciação do sujeito e construção da saúde” (Ferreira e Mendes, 2012:144).

A PDT considera que, para que o sofrimento criativo possa se efetivar, o exercício da invenção e criatividade, através da inteligência mobilizada na prática do trabalho, deve encontrar um sentido na tarefa, de acordo com a história singular do indivíduo. Além dessas condições individuais, há ainda que se ponderar as condições sociais, quando, através da expressão oral, da comunicação do indivíduo com os seus pares, do espaço coletivo de trabalho, a inteligência prática encontra um reconhecimento da hierarquia e dos pares de trabalho, segundo sua utilidade e originalidade (Dejours & Abdoucheli, 2011; Salles, 2015; Salles & Vieira, 2015).

Dejours (2011b) enfatiza que a primeira característica da inteligência prática é o fato de estar fundamentalmente enraizada no corpo, uma vez que os ajustes na organização do trabalho passam primeiramente por um apelo aos sentidos alertados por um fato ou situação que rompe com aquilo que é habitual ou que causam algum tipo de desconforto ou desprazer. O autor afirma ainda que esta inteligência é fundamentalmente uma inteligência do corpo por julgar que é a desestabilização deste corpo, em seu conjunto, sua reação a partir de um determinado estímulo, que dá início e passa a acom-

panhar a dinâmica desta inteligência prática (Salles, 2015; Salles & Vieira, 2015).

Já a segunda característica da inteligência prática enfatizada por Dejours (2011b) é o fato de se conceder mais importância ao resultado da ação do que ao caminho para se chegar nele. Seria, portanto, a compreensão da conduta do pensamento, uma vez que o engajamento do corpo não exclui o pensamento racional, segundo o autor (Salles, 2015; Salles & Vieira, 2015).

A esta conduta de pensamento, em que prepondera o improvável, a construção, a artimanha, o truque, evoca-se o termo grego *métis*. A partir do alcance da meta, do cumprimento do objetivo, é que a *métis* assume sua justificação, explicação, legitimação (Dejours, 2011b; Salles, 2015; Salles & Vieira, 2015).

Santos (1999) destaca que *Métis*, na Teogonia de Hesíodo, é identificada como a segunda mulher de Zeus. No entanto, Píndaro, um pouco posterior a Hesíodo, não considera *Métis* arrolada entre as sete mulheres de Zeus. A explicação seria que *Themis* – tida por Hesíodo como a segunda mulher de Zeus e para Píndaro como a primeira – representava o império da lei e da ordem, condições básicas da paz social. Ainda segundo Santos (1999), a versão de Hesíodo, em que *Métis* é engolida por Zeus, ocupa um lugar de relevância na economia do mundo mitológico, uma vez que Zeus passa a monopolizar a personificação da astúcia, estando no âmago dos mitos da soberania. Nenhum outro deus seria capaz de deter as astúcias, além da força já peculiar, de Zeus (Salles, 2015; Salles & Vieira, 2015).

A partir do introito da mitologia, atravessando o universo cultural dos gregos, encontra-se a maneira pela qual eles representavam um determinado tipo de inteligência que é comprometida com a prática, se confrontando com obstáculos contra os quais, para se obter êxito nos domínios mais diversos da ação, é preciso ser astuto. Não há nesse universo cultural nenhum tipo de tratado sobre a *métis*, nem construtos filosóficos sobre os princípios da inteligência astuciosa (Détienne & Vernant, 2008; Salles, 2015; Salles & Vieira, 2015). “A presença da *métis*,

no seio do universo mental dos gregos, pode bem ser decifrada em um jogo das práticas sociais e intelectuais” (Détienne & Vernant, 2008:11).

Détienne e Vernant (2008:18) esclarecem que consideram o texto de Homero o mais apropriado para desvendar a natureza da *métis*, cujo estudo está sobre o canto XXIII da *Ilíada*, no episódio dos Jogos (Salles, 2015; Salles & Vieira, 2015).

A inteligência prática seria, então, a capacidade de o indivíduo usar a astúcia, a inventividade, o pensamento, para agir sobre o real. Significa poder ultrapassar o prescrito, o organizado, tendo em vista a complexidade e as surpresas do dia-a-dia de trabalho. Envolve cognição e afetividade. Nas palavras de Vasconcelos (2013:238), “para ajustar de forma criativa a prescrição ao real do trabalho, é mobilizada uma forma específica de inteligência, denominada inteligência prática que envolve cognição e afetividade ao transgredir a organização do trabalho”. E essa transgressão, nos limites do que seria permitido e do que seria censurável, legitimaria relativa autonomia dos indivíduos em suas atividades laborais.

### **Liderança e inteligência prática: contribuições e dissimulações**

Uma pesquisa foi realizada com gestores de diferentes níveis hierárquicos entre instituições de controle privado, misto e público, na região metropolitana do Rio de Janeiro (Salles, 2015; Salles & Vieira, 2015), valendo-se essencialmente do Método de Explicitação do Discurso Subjacente – MEDS – (Nicolaci-da-Costa *et al*, 2007). O objetivo a ser alcançado por meio deste método estava em ouvir e captar detalhadamente – dado o intuito de alcançar sempre o máximo de profundidade – o que os entrevistados têm a dizer, em contextos naturais e da forma mais livre possível, assim tinham como explorar as inconsistências, contradições e outros indicadores presentes nos discursos desses entrevistados (Nicolaci-da-Costa *et al*, 2007; Nicolaci-da-Costa, 2013).

A análise dos depoimentos coletados foi realizada considerando as respostas do grupo de entrevistados como um todo, chamada de aná-

lise inter-participantes, assim como as respostas individuais, chamada de análise intra-participantes (Nicolaci-da-Costa *et al*, 2007). Nesse sentido, destacam-se as seguintes categorias:

### **A internalização do foco em resultados**

Um dos pressupostos do MEDS é de que não se considera apenas a construção da realidade por uma percepção do mundo externo, mas, indo um pouco além, considera a internalização da língua no contexto em que ela é usada, isto é, a internalização de conceitos, valores e regras, evidenciada no discurso, que caracteriza a construção e reconstrução do indivíduo conforme os valores sociais do grupo ao qual pertence em determinado período (Nicolaci-da-Costa *et al*, 2007; Nicolaci-da-Costa, 2013).

Foi possível perceber na fala dos sujeitos da pesquisa, no uso da linguagem, alguns conceitos, regras e valores internalizados que enfatizam o foco nos resultados.

E teve uma época na [Área X] que tinha resultados horríveis, todas as metas nossas tinham resultados horríveis... Aí é claro que a gente teve uma mudança em relação a algumas pessoas, tipo algumas pessoas que não se comprometem, não tem como... A gente, com o tempo, foi formando um time que a gente conseguiu envolver as pessoas de tal maneira que hoje em dia, é... eu tenho... uma equipe... aqui que eu tenho um dos melhores resultados da empresa. E, por exemplo, a equipe [daqui do local Y] é a equipe que as vezes consegue o melhor resultado 3 ou 4 vezes consecutivas, tipo, em primeiro lugar. (Gestor A)

A internalização de valores capturada nos gestores entrevistados para mobilizar pessoas sob suas responsabilidades está mais voltada para o atendimento e alcance de metas, de resultados organizacionais

calçados na prescrição da tarefa, do que para uma organização do trabalho que estima o desenvolvimento e consideração do aspecto humano do trabalho (Salles, 2015; Salles & Vieira, 2015).

É... claro que tem horas que você precisa ser um pouco mais enérgico, mas eu procuro não ser muito ou tento minimizar isso, gosto de levar tudo no papo, com explicação. É você apontar “fala isso que é melhor, porque isso vai trazer um melhor resultado”. Assim... claro, se ele me propor algo diferente e que eu veja que tem fundamento, que vai me gerar mais resultado do que eu falei, não tenho nada contra. (...) E eu me misturo um pouco com a questão de influência e resultado, eu diria que um pouco mais de resultado, sou um pouco mais tarado em relação a isso, meu ego fica muito mexido se eu chegar no resultado. Eu fico queimando por dentro, e quando eu falo com a pessoa que é voltada pra questão motivacional de resultado, eu vou te garantir que mexe com meu brio legal. E se tiver que ficar até de madrugada, como já aconteceu aqui, o cara vai ficar comigo até ver aquele troço funcionar. (...) E eu falei com eles, eu fui em cada área, eu mesmo particularmente fui em cada área e falei “galera, eu quero isso de vocês...” Aí eu tive que ser um pouco mais autoritário, modelador, porque eu montei uma estrutura grande e tive que ser autoritário, eu não digo tanto autoritário, mais modelador. “Vocês vão ter que fazer isso, não tem jeito. Se não for feito dessa forma, a gente não vai chegar no resultado”. Se eu deixasse solto, aquele resultado não ia ser atingido. (Gestor B)

A dependência da prescrição para dar conta das soluções cotidianas, sobretudo no que diz respeito à mobilização de pessoas, pode também ser percebida no uso recorrente da linguagem, através de termos que expressam o esgotamento de outras possibilidades, como “*não tem jeito*”, “*não tem como*”, seguidos muitas vezes de termos que tentam traduzir e expressar o que estão sentindo, como “*vamos dizer assim*”

ou “*como eu vou dizer?*”, que ainda podem ser acompanhados de termos que expressam uma angústia pela compreensão por parte daquele que os está ouvindo, como “*entendeu?*” e “*né [não é]?*”. Estas expressões podem ser interpretadas como manifestações em linguagem de uma situação de confronto de valores e conceitos internalizados vividos no contexto do trabalho gerencial.

## O uso da *Métis*

Uma ação presente nos relatos, atribuída ao uso da *métis*, está voltada para uma artimanha que se antecipa aos acontecimentos futuros para se mobilizar o trabalhador. Contudo, há de se cogitar também a possibilidade de se encontrar nos discursos um improviso com viés que propõe a robotização das ações do trabalhador, almejando o resultado de forma direta, como se ele fosse desprovido da capacidade de pensar sobre seu trabalho (Salles, 2015; Salles & Vieira, 2015).

Não adianta tentar colocar, por exemplo, esse [funcionário] que eu tava te falando, que tem dificuldades de pensar de maneira macro, tem um pensamento um pouco caótico, uma maneira de raciocinar caótica... Não adianta pegar esse cara e pensar no processo como um todo, eu tenho que pegar esse cara e botar pra desenvolver uma planilha, desenvolver uma rotina que eu já estabeleci previamente. “Não fuja disso, você vai me entregar isso dessa forma e dessa forma... Você vai apertar o A e depois o B”. É assim que ele vai funcionar. Se eu chegar pra ele e “toma, eu quero isso, se vira pra me entregar, inventa a maneira de me entregar”, não vai sair... (Gestor E)

De acordo com o referencial teórico, a *métis* é uma característica da inteligência prática enfatizada por Dejours (2011b), pois é o fato de se conceder mais importância ao resultado da ação do que ao caminho para se chegar nele. Seria, portanto, a compreensão da conduta do pen-



samento, uma vez que o engajamento do corpo não exclui o pensamento racional, segundo o autor (Salles, 2015; Salles & Vieira, 2015).

Então, é... Essa forma é como hoje eu vejo, me deixa frustrado por um lado, cansado por outro, porque muitas vezes você tem que se desdobrar, fazer além das suas atividades, pra poder... é... vamos dizer assim... é... superar essa... essa limitação e por outro lado, assim, eu também tento valorizar aqueles que eu vejo que, assim, dão a resposta, né, que têm suas limitações mas buscam e querem ir adiante de sempre quando possível, né, uma formação num curso que seja interessante, numa... numa... num programa de, sei lá, um seminário que seja bom profissionalmente pro empregado... É claro que a gente sempre busca que os temas estejam direcionados ao trabalho, pra que ele tenha uma aplicação imediata, é... e... relacionado ao trabalho, mas... é... busca ver também essa satisfação do empregado, saber que ele tá fazendo mas as vezes ele também tá se desenvolvendo, vamos dizer assim, numa forma acadêmica, ou profissionalmente, né, aí nos âmbitos profissionais, nos seminários, nos congressos... Então, assim, eu costumo muito mostrar isso pras pessoas (...) Então, normalmente você vê, assim, as funções de confiança, os coordenadores, gerentes... as pessoas tem aquela intenção “olha, vai ter uma viagem pro exterior, então eu vou”. Aqui eu sempre procurei mostrar pra eles de que cada um ia em uma viagem. Pra que pudesse dar oportunidade a todos, pra que eles percebessem que, pelo menos sob a minha gestão, não há um negócio de “ah, eu só quero pra mim, né”. Claro, isso é importante pra minha formação, pro meu desenvolvimento? Sim, mas também era pra eles. (Gestor G)

O uso de truques e macetes assume que, nas brechas entre o prescrito e o real, há a necessidade de se inovar e criar ações para que o resultado esperado seja atingido. No que tange à mobilização das pessoas,

essas ações, segundo os gestores entrevistados, são praticadas de forma com que a solução encontrada coloque a equipe dentro do processo, com a percepção de sentido na atividade que vá alcançar resultados sem a sensação de imposição por parte da gestão (Salles, 2015; Salles & Vieira, 2015).

Então acho que essa forma que eu trabalho é um jeito para não criar atrito, para tentar me adaptar a situação... eu sempre penso pelo menos dessa forma (...) Então eu não posso chegar pra minha equipe e vir assim... rasgando eles “olha, tem que ser assim”... eu sei que não pode ser assim, eu sei que tem que ser aquele meio termo de você envolver a equipe pra ela querer buscar aquele resultado e não você impor. Porque aí é diferente. Então é ter aquela preocupação em fazer as pessoas se sentirem é... dentro do processo. (Gestor A)

Outro aspecto em que a *métis* pode ser observada está ligado à exploração do real, considerando o erro, o fracasso. Essa ação, em determinados momentos, busca não tirar a autonomia do grupo, mas explora o seu potencial de fazer.

### **A experiência singular**

Somente a questão do imprevisto não sustenta por si só o mecanismo que pode desenvolver estes tipos de competências em liderança no gestor. Para que se criem soluções, é possível ainda observar que grande parte das experiências individuais dos gestores é canalizada para o exercício da ação, o que efetiva o uso da astúcia e pode contribuir, como resultante, para o sentido do trabalho.

O meu preparo foi na prática, vivência e tal, e mais todos os cursos que eu fui fazendo ao longo da vida, né. (...) Na realidade eu me senti desafiada, é... muito bem desafiada, porque na verdade, o que tinha acontecido? Na verdade, é... não houve

uma... não houve uma solicitação da instituição pra que eu fizesse, por exemplo, essa virada conceitual. (Gestor D)

Uma vez sendo necessário promover soluções inventivas, há de se ponderar a limitação da prescrição da tarefa, já que não é possível dar conta de todas as situações cotidianas. Não que a prescrição seja desprezível, mas não é soberana. Nessa lacuna, o sujeito encontra seu espaço para criar, todavia, não sendo apenas esse o único aspecto suficiente. Ao colocar em prática a sua inteligência astuciosa, é necessário ainda que a atividade tenha um sentido para o sujeito que a realiza, mediante ao encontro com a situação do real do trabalho. Esse sentido se dá na medida em que o indivíduo não necessita deixar a sua história, mas, ao contrário, investe sua experiência singular no engajamento no trabalho, encontrando sentido no que faz.

É claro que, parte disso vem também...é... de não só, é claro que a minha, o meu conhecimento, a minha... a minha formação... é... isso tudo contribuiu pra esse estilo de liderança que hoje eu adoto. Mas também os meus antigos gestores e atuais gestores também têm uma certa influência nessa minha característica, né. Eu procuro observar a forma como os meus gerentes conduzem as coisas, como antigos gerentes conduziam, pra que eu possa pegar um pouco de cada um desses e “olha, aquilo deu certo, porque também não daria certo comigo?”. E assim, têm ajudado bastante. (Gestor G)

Essas experiências singulares foram externalizadas por meio de fatores pessoais e profissionais. E os relatos demonstraram que a forma com que esses gestores mobilizam pessoas está diretamente associada à necessidade de investirem suas experiências singulares no espaço existente entre a prescrição e o trabalho efetivo, formando competências que surgirão posteriormente ao desempenho empreendido.

A maneira que eu sou, a maneira que eu tenho os valores, minhas crenças, minhas... meus direcionamentos, direcionam meu comportamento profissional. Eu acredito que seja por isso que eu tenho essa vontade de ouvir as pessoas, de entender os problemas, de tentar ajuda-las, auxiliá-las. E acaba sendo natural essa confiança mútua, minha nas pessoas e das pessoas em mim. (Gestor E)

Assim sendo, a experiência singular dos gestores é mais um aspecto observado em seus relatos que corrobora o uso da inteligência prática no exercício da função gerencial, a qual se observa que emergem competências em liderança, buscando mobilizar equipes para alcançar os resultados esperados.

## **O reconhecimento**

O aspecto do reconhecimento leva em conta as condições sociais, pois é por meio da expressão oral, da comunicação do indivíduo com os seus pares e do espaço coletivo de trabalho, que a inteligência prática encontra um reconhecimento da hierarquia e dos pares de trabalho, segundo a utilidade e originalidade. Como destacado no referencial teórico, a partir daí este reconhecimento traz um benefício para o indivíduo na efetivação de sua identidade, se tornando um sujeito único, singular (Dejours & Abdoucheli, 2011). No entanto, o reconhecimento pode, por vezes, se caracterizar como um meio de dominação do indivíduo dentro das fronteiras organizacionais, o que pode incorrer em uma prática de exploração subjetiva (Martins & Honório, 2014).

Não é o objetivo aqui discorrer conceitualmente sobre o que se considera ou o que se entende por reconhecimento. Entretanto, apesar dos pressupostos teóricos indicarem uma validação por meio oral, através da fala (o que também foi encontrado no campo), isso não se traduz

como uma forma rígida de percepção do reconhecimento por parte do sujeito, de acordo com os relatos obtidos.

Voltando de férias, consegui ser transferida. A transição não foi fácil, meu chefe imediato da época não queria que eu saísse, mas prefiro não entrar nesse detalhe. No final, fiquei até satisfeita, pois vi o quanto meu trabalho era importante e faria falta. (...) Hoje, a própria empresa faz reuniões focais com os grupos e eles pedem feedbacks dos gestores e eles hoje em dia falam muito isso de mim, falam assim: “ah, a [Gestor A] é uma pessoa muito rígida pra cobrar, mas ela é muito humana com a gente”. (...) Reconhecem sim e... inclusive as vezes vem até pedir alguma sugestão “ah, vem cá, como é que você ta fazendo isso que eu to vendo que você ta conseguindo”... mas... falar abertamente nunca veio conversar não, mas eu vejo em algumas atitudes... (Gestor A)

Os depoimentos trazem, por exemplo, a percepção de reconhecimento através de situações cotidianas em que eles – gestores – se sentem reconhecidamente validados por seus feitos. Então, aqui no âmbito do reconhecimento, podem ser percebidas formas desde a fala clara e direta sobre o feito, passando por falas genéricas e indiretas que envolvem a utilidade e originalidade do feito até chegar às simples ações e atribuições de novos desafios. Sobre este último ponto, pode ser responsabilidade de futuras pesquisas compreender melhor a influência da cultura (seja ela organizacional ou não) na percepção do reconhecimento, uma vez que outro aspecto trazido pelo campo é de que em determinados contextos o simples fato de não haver retornos negativos já se considera que o feito foi aceito e reconhecido por sua utilidade e originalidade.

## **O ouvir**

De acordo com os pressupostos da PDT, a inteligência prática, mobilizada no sentido da astúcia em empreender soluções criativas

àquilo que a prescrição não dá conta, considera que é uma inteligência fundamentalmente enraizada no corpo, pois os ajustes necessários à organização do trabalho seriam, primeiramente, alertados pelos sentidos a partir de situações ou eventos que causam algum desconforto ou desprazer (Dejours, 2011b; Salles, 2015; Salles & Vieira, 2015).

A primeira competência (Bitencourt, 2004; Ducci, 1996) que surgiu do relato dos gestores entrevistados, pode ser diretamente associada a um aspecto sensorial, na busca por soluções no que se refere à liderança de equipes. É o sentido do ouvir.

Então eu sempre escutei muito as pessoas, sempre fiz muitas reuniões pra ouvir as opiniões, pra decidir com base nessas opiniões (...) Então, o que que eu faço: eu converso muito com eles. A gente senta e fala muito. A gente fica horas, falando, falando, falando, falando... preferencialmente até que se chegue a um consenso. Enquanto esse consenso não chega, são horas infundáveis de discussões e tal. Então... um caminho que eu entendi que seja um caminho muito interessante é esse, é falar muito, é ouvir muito, é abrir muito os espaços de conversa sobre aquele mesmo tema. E...Isso tem funcionado, isso tem funcionado. (Gestor D)

Segundo os gestores entrevistados, é através do ouvir que é possível compreender o sujeito em sua própria perspectiva dentro da equipe e, assim, mobilizá-lo para o trabalho. Apoiando-se nos pressupostos de Ouimet (2002), este posicionamento dos gestores quanto ao uso desta competência tende a assumir modelos que podem colocar a liderança em um paradigma de aprendizagem por racionalismo ou por empirismo. Já na ótica da PDT, a reação do corpo do gestor frente ao real do trabalho e a sujeição ao espaço propício para a inteligência prática resultam na busca de uma ação movida pelo fator sensorial do ouvir, quando este gestor, então, passa a considerar o alerta do corpo como uma saída para

encontrar a devida solução que procura (Salles, 2015; Salles & Vieira, 2015).

Esse ambiente agradável não é fazer churrasco tudo pago pela gerência. É dar um bom dia pro cara, é ter tempo pra você ouvir o que o cara ta passando na vida dele, é você ter um ouvido, ter um ombro. E... Mas assim, quando você faz isso, você abre precedentes pro cara te contar os problemas dele, você vai ter que entender os problemas do cara, mas... você abre também precedentes pra virar pro cara e falar “olha, você ta errado, quero que você faça isso”. Maquiavélico ou não, do “O Príncipe” de Maquiavel, você vai ter que fazer o bem aos poucos. O bem aos poucos, cara, você... primeiro, ouve o cara, entende o problema dele, entende o que ta passando. Sente com ele. Sentiu com ele? Começa a dar a chance. Começa a virar pra ele e falar “olha, quero isso pra data tal”. Estrutura, organiza. Estruturou? Organizou? Os resultados vão aparecer porque o salário não vai ser o problema, entendeu? (...) Então, assim, eu entendo que o gestor ele tem que observar o que os funcionários dele necessitam. O que eles estão precisando. Mas pra isso você tem que ouvir. Coisa eu acho que não é muito normal, né, no gestor. O gestor per si, ele manda. Ele manda, não ouve, ele fala, né. É... Eu entendo um pouco diferente, eu entendo que pra ter um resultado maior, um resultado melhor, você tem que ter o cara do teu lado, né. (Gestor E)

Uma crítica que pode ser levantada está voltada para o real significado de ouvir, uma vez que pode assumir uma competência instrumental, e não genuína. Não necessariamente a competência em ouvir, para os gestores, se mostrou como algo semelhante à empatia. Este ouvir pode se manifestar puramente como uma forma de obter informações para tomar uma ação, chegar ao resultado final, não significando diretamente uma identificação com as necessidades do trabalhador ouvido,

assumindo uma forma semelhante a uma barganha (Salles, 2015; Salles & Vieira, 2015).

## A construção coletiva

A partir do momento em que foi possível perceber que o aspecto sensorial moveu os gestores entrevistados a ouvir os membros de suas equipes, também foi possível compreender que o resultado dessa aproximação, dessa intersubjetividade, foi a possibilidade de construir a solução buscada de forma conjunta.

Se tivesse que sentar do lado da pessoa, e ficar do lado da pessoa falando pra ela “vamos fazer desse jeito... Faz desse jeito, pra ver que vai dar resultado”... (...) E, a gente chegou no... no valor. Então foi o que? Sentando com eles do lado, é... aquele troço, na época eu era coordenador, e falei “galera, não tem jeito, eu vou sentar com vocês, vou ficar com vocês, vou desenvolver com vocês, vou explicar como vocês vão fazer, e vamo nessa... e a gente vai chegar na meta”, e chegamos. (Gestor B)

Dentre os relatos dos gestores, a categoria da construção coletiva assume um significado de operação conjunta, uma forma ativa de busca pelo resultado que consolida as capacidades de gestão e operação e que proporciona a possibilidade efetiva de uma nova organização do trabalho, de acordo com os feitos surgidos dessa construção.

Então hoje, a gente foi construindo isso devagarzinho. Com a experiência que cada um tinha, com a minha experiência, e a gente foi conseguindo fazer isso se transformando numa realidade. Foi um processo muito rico, muito gostoso, muito bom. (...) Eu sou uma pessoa autoritária... Sou uma pessoa autoritária...(...) Onde é que meu autoritarismo se manifesta? Não é nem nos processos de construção, mas é no dia a dia. (...) Então, se a sua certeza for contrária a minha, me prove. Porque



eu tenho a caneta, a decisão em última instância é minha, né... então, eu preciso ser convencida de que minha certeza não é certa. Então vão bora conversar, do jeito que for, desde que a gente se respeite, vai falando... vai falando, me convença de que eu to errada, e se eu tiver errada, se você me convencer de que eu to errada, ué, eu to errada, sem problema. (Gestor D)

Esta categoria tem sua utilidade no sentido de uma competência em liderança a partir do momento em que mobiliza as pessoas envolvidas para a mudança que se faz necessária na organização do trabalho, proporcionando sentido, ampliando visões, investindo experiências singulares e gerando o espaço de reconhecimento mútuo. E torna-se, por isso, uma competência com efetivação pontual, temporária, enquanto existe a demanda. Havendo nova situação de confronto com uma nova realidade em que os mecanismos subjetivos busquem superá-la, talvez esta categoria, assim como a categoria do ouvir, possa emergir novamente. No entanto, como é dependente do contexto, é possível observar que cada categoria emerge da situação que se apresenta no real do trabalho, sendo possível compreender seu desenvolvimento, mas não sendo possível afirmar sua eficácia em outros momentos.

A análise da construção coletiva a partir dos relatos mostra que esta categoria, nascida também a partir do espaço da inteligência prática do gestor, pode vir a assumir diversos desdobramentos, desde a formação de novos processos de trabalho, passando pela socialização das relações e chegando à inspiração de confiança e humanização da organização do trabalho.

### **Síntese das análises**

A partir dos depoimentos nos contextos explorados, foi possível analisar como emergem os aspectos subjetivos que se manifestam nas lacunas entre o trabalho prescrito e o trabalho real no que tange a competência de mobilização de pessoas para o trabalho.

Uma categoria axiológica que pode ser destacada mediante as proposições que este campo apresentou é a internalização do foco em resultados. É possível perceber que as análises empreendidas, em primeira leitura, vão ao encontro do que o referencial sugere em termos de uma construção de uma organização do trabalho que preze pelo aspecto humano. No entanto, é possível notar que, de acordo com os relatos, de forma subjacente, o valor no foco em resultados atravessa as demais categorias, no sentido de que a busca final está condicionada ao alcance dos resultados, e não segundo o desenvolvimento humano no trabalho (Salles, 2015; Salles & Vieira, 2015). Isto corrobora o que apresentam Martins e Pinheiro (2006), quanto à ênfase na prescrição, na responsabilização e na cobrança do trabalhador sobre o atingimento dos resultados esperados.

Quando foi observado o desenvolvimento da competência em ouvir, há de se ressaltar que o objetivo subjacente nos gestores está voltado para compreender melhor o trabalhador de forma que seja possível mobilizá-lo para o resultado. Esta perspectiva, como destacado anteriormente, pode representar um ouvir instrumental, isto é, o gestor não demonstra estar preocupado com as questões pessoais do trabalhador a fim de ajustar a organização do trabalho em sua consideração, mas, sim, objetiva-se a captura do potencial do trabalhador para a realização do trabalho (Salles, 2015; Salles & Vieira, 2015).

E o que faria, então, desta categoria uma competência em liderança? A abordagem de que envolve e mobiliza o trabalhador para o trabalho, que busca a administração da mudança com vistas ao alcance de um resultado. Isto significa que o ouvir, ainda que uma competência em liderança, não necessariamente mostra-se como favorável o tempo todo para o trabalhador que pertence à equipe, pois pode ser considerado como uma possibilidade de captura subjetiva para o trabalho.

Nesse sentido, a competência em liderança de ouvir pode ser objeto de uma crítica quanto a sua intencionalidade e efetividade. Para o gestor, como analisado, pode ser percebida como fruto de sua inteligência prática na busca por soluções do trabalho real. No entanto, a com-

petência que poderia proporcionar uma consideração mais humana do trabalhador na equipe pode ser efetivada como canal de informações de suporte, em busca de um denominador comum de forma a alcançar os resultados organizacionais, não necessariamente favorecendo uma relação de credibilidade a longo prazo (Salles, 2015; Salles & Vieira, 2015).

Já o desdobramento na competência de construir coletivamente, a principal observação a ser levantada está relacionada à potencial rotinização do trabalho real, isto é, a possibilidade (tendência) de se prescrever o modo operatório que emergiu do contexto dinâmico.

Ao construir a solução coletivamente, o gestor empreende uma competência em liderança que pode ser percebida como tal na medida em que encoraja a participação de todos, explora ideias e prioriza os interesses dos trabalhadores na equipe. Contudo, uma crítica a ser pontuada refere-se à desconsideração do trabalho real neste processo, tendendo a tornar a solução encontrada numa padronização a ser seguida, ou seja, prescrevendo-a. E isto tornaria esta, que seria uma competência em liderança, em mais um modelo de prescrição do trabalho, como forma de garantir os resultados pretendidos em novas oportunidades.

Sintetizando, o que se pode enfatizar a partir dos resultados desta pesquisa é que as categorias apresentadas como sendo fruto do desenvolvimento das competências em liderança no exercício da função gerencial não devem ser consideradas modelos a serem aplicados a qualquer situação ou contexto. O que a pesquisa buscou analisar é como se dá o mecanismo que promove a construção de categorias como essas, na ótica da PDT, na perspectiva da inteligência prática.

O que ficou indicado, a partir das análises realizadas, é que o desempenho sobre a mobilização de pessoas no exercício da função gerencial pode desenvolver competências no gestor de forma bem-sucedida quando empreendido mediante a configuração de uma organização do trabalho que possibilite o emprego da *métis*, o investimento das experiências singulares do sujeito para que o trabalho tenha sentido para ele e a percepção do reconhecimento por pares e superiores hierárquicos. As categorias que surgiram do campo foram resultados advindos dessa

organização do trabalho, nos contextos apresentados, e que podem, ou não, virem a se repetir em outros contextos e/ou momentos.

A suposição de que a liderança está associada ao real do trabalho pode ser observada nos contextos explorados. Pode, então, ser compreendida como uma manifestação de competências desenvolvidas a partir de uma organização do trabalho que possibilite o uso da inteligência prática do gestor, inteligência esta a qual a liderança se mostrou relacionada na busca por soluções às discrepâncias entre a prescrição e o real do trabalho gerencial, de caráter ativo, e não passivo, de categorias não generalizáveis e não prescritivas.

### **Considerações finais**

Esta pesquisa partiu de uma inquietação quanto ao contexto organizacional, no qual se insere a função gerencial, e que possui um caráter dinamizado e imprevisível, sobretudo no que se refere à mobilização de pessoas para o trabalho.

Na ótica de que o contexto é dinâmico, e por ele tornar dinâmica a função gerencial no qual pode ser encontrado o fenômeno da liderança, torna-se uma problemática empreender prescrições para dar conta de uma realidade mutável. Ora, para enfrentar situações que se apresentam como inéditas, torna-se oportuno considerar a perspectiva da PDT, mais especificamente sob o olhar da inteligência prática, para compreender como os gestores buscam solucionar as situações inéditas que se apresentam no contexto da função gerencial para mobilizar pessoas.

A partir dos relatos dos gestores entrevistados, pode-se observar um tipo de inteligência comprometida com a prática. Essa inteligência se vale da astúcia para se obter êxito nos domínios mais diversos da ação, voltada para uma artimanha que se antecipa aos acontecimentos futuros, buscando o atingimento direto do resultado que se propõe alcançar. Os resultados trouxeram outro aspecto em que a *métis* pode ser observada ligada à busca de não tirar a autonomia do grupo, mas explorar o seu potencial de fazer, apenas moldando e direcionando a constru-

ção da solução que virá a partir da mobilização guiada pelo gestor. No que tange à mobilização das pessoas, essas ações são praticadas de forma com que a solução encontrada coloque a equipe dentro do processo, com a percepção de sentido na atividade que vá alcançar resultados sem a sensação de imposição por parte da gestão. Nesse sentido, é possível compreender que o uso da *métis* fluiu pelas lacunas entre diferentes caminhos para se chegar ao resultado da ação, nas brechas entre a prescrição e o real do trabalho.

Por conta da busca ineficaz por soluções através da prescrição, os gestores demonstraram que parte das soluções que promovem na prática, mediante a improvisação frente à realidade, vem de suas experiências singulares. Essas experiências singulares foram externalizadas sob fatores pessoais e profissionais. E os relatos demonstraram que a forma com que esses gestores mobilizam pessoas está ligada à necessidade de investirem suas experiências singulares no espaço existente entre a prescrição e o trabalho efetivo, formando competências que surgirão posteriormente ao desempenho empreendido. A canalização de experiências para o momento da realização da atividade, que busca mobilizar pessoas, cria nos gestores o sentido do trabalho que realizam. Pelos relatos, pode-se compreender que a partir do momento que usam suas experiências particulares, pessoais ou profissionais, os gestores fazem o encontro de suas histórias com a realidade do trabalho, promovendo um delineamento de suas trajetórias de vida.

Já quanto ao reconhecimento, a pesquisa demonstrou que esses relatos, por exemplo, trazem a percepção de reconhecimento através de situações cotidianas em que eles – gestores – se sentem reconhecidamente validados por seus feitos. Então, aqui no âmbito do reconhecimento, podem ser percebidas formas desde a fala clara e direta sobre o feito, passando por falas genéricas que envolvem a utilidade e originalidade do feito até chegar às simples ações e atribuições de novos desafios. Sobre este último ponto, pode ser responsabilidade de futuras pesquisas compreender melhor a influência da cultura (seja ela organizacional ou local) na percepção do reconhecimento. Outro aspecto sobre o reco-

nhecimento trazido pelo campo é de que em determinados contextos o simples fato de não haver retornos negativos já se considera que o feito foi aceito e reconhecido por sua utilidade e originalidade.

Um aspecto a ser destacado está na suspeição do significado genuíno que as competências “ouvir” e “construção coletiva” possuem no campo, uma vez que podem tanto inspirar uma humanização do trabalho como podem também tratar trabalhadores ainda como recursos a serem explorados de forma subjetiva. Neste sentido, foi possível observar que as competências em liderança podem ser construídas pelos elementos da inteligência prática, contudo, havendo outros fatores que apontam para um uso instrumental destas competências.

Concluindo, algumas limitações se destacam neste trabalho, como, por exemplo, o confronto dos relatos dos gestores com outros relatos de trabalhadores a eles subordinados com vistas a analisar a efetivação das competências em liderança.

Fica como responsabilidade de futuros trabalhos o desenvolvimento de pesquisas que investiguem outras perspectivas em relação às competências em liderança, explorando eventuais influências culturais e de gênero, por exemplo. Dessa forma, poderão levantar e apresentar novas contribuições para este aspecto do exercício da função gerencial, de maneira que seja possível a construção de uma organização do trabalho que gere resultados por vias cada vez mais humanizadas.

## Referências

Bitencourt, C. C. (2004). A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. *RAE*, v. 44, n. 1, pp. 58-69.

Dejours, C. (2011a). Sofrimento e prazer no trabalho: a abordagem da psicopatologia do trabalho. In: Lancman, S., & Sznelwar, L. I. (Orgs). *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, pp.167-184.

Dejours, C. (2011b). Inteligência prática e sabedoria prática: duas dimensões desconhecidas do trabalho real. In: Lancman, S., & Sznelwar, L. I. (Orgs). *Christophe De-*

*jours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, pp.381-408.

Dejours, C., & Abdoucheli, E. (2011) Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. In: Dejours, C. et al. *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho*. São Paulo: Atlas, pp.119-143.

Dejours, C. (2012). *Trabalho vivo*. Brasília: Paralelo 15.

Détienne, M., & Vernant, J. P. (2008). *Métis: as astúcias da inteligência*. São Paulo: Odysseus Editora.

Ducci, M. A. (1996). El enfoque de competencia laboral em la perspectiva internacional. In: Seminario Internacional, OIT/CINTERFOR/CONOCER. *Formación basada em competencia laboral: situación actual y perspectivas*. Guanajuato, pp. 15-26.

Ferreira, J. B. O., & Mendes, A. M. (2012). A Sabedoria Prática: Estudo com Base na Psicodinâmica do Trabalho de Criação Literária. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 12, n. 2, pp. 141-154.

Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *RAC, edição especial*, pp. 183-196.

Macedo, K. B., & Fleury, A. R. D. (2006). O mal-estar docente para além da modernidade: uma análise psicodinâmica. *Revista AMAzônica, Amazonas, ano 5, v. IX, n. 2*, pp. 217-238.

Martins, A. A. V., & Honório, L. C. (2014). Prazer e sofrimento docente em uma instituição de ensino superior privada de Minas Gerais. *Revista O&S*, v. 21, n. 68, pp. 79-95.

Martins, J. C. O., & Pinheiro, A. A. G. (2006). Sofrimento psíquico nas relações de trabalho. *PSIC - Revista de Psicologia da Vetor Editora*, v. 7, nº 1, pp. 79-85.

Nicolaci-da-Costa, A. M. (2013). Desvendando tramas do cotidiano: o Método de Explicitação do Discurso Subjacente (MEDS). In: Nicolaci-da-Costa, A. M., & Romão-Dias, D. (Orgs). *Qualidade faz diferença: métodos qualitativos para a pesquisa em psicologia e áreas afins*. Rio de Janeiro e São Paulo: Editora PUC-Rio e Edições Loyola, pp. 41-65.

Nicolaci-da-Costa, A. M., Romão-Dias, D., & Di Luccio, F. (2007). O campo da pesquisa qualitativa e o Método de Explicitação do Discurso Subjacente (MEDS). *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v. 22, n. 1, pp. 65-73.

Ouimet, G. (2002). As armadilhas dos paradigmas de liderança. São Paulo: *RAE*, v. 42, n. 2, pp. 8-16.

Santos, F. A. (1999). Da inteligência astuciosa (métis) à astúcia da razão (der list der Vernunft): notas sobre a história e o refinamento do conceito de inteligência empresarial (competitive intelligence). *Anais do EnANPAD*.

Sousa, A. F., & Valadão Jr, V. M. (2013). Competências gerenciais no contexto internacional: possíveis contribuições de cursos superiores brasileiros de Administração. *Revista O&S*, v. 20, n. 66, pp. 381-402.

Vasconcelos, A. C. L. (2013). Inteligência prática. In Vieira, F. O.; Mendes, A. M. & Merlo, A. R. C. (Orgs). *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho*. Curitiba: Juruá, pp. 237-242.

Salles, W. (2015). *Receitas ou astúcias? Como gestores desenvolvem competências em liderança, na ótica da inteligência prática*. Saarbrücken: NEA.

Salles, W. & Vieira, F. O. (2015). O discurso organizacional como uma astúcia da inteligência prática para cooptar uma crítica. In Taveira, I. M. R.; Limongi-França, A. C. & Ferreira, M. C. (Orgs). *Qualidade de vida no trabalho: estudos e metodologias brasileiras*. Curitiba: CRV, pp. 213-232.



# CENÁRIOS PROPÍCIOS

**Laerte Idal Szelwar e Seiji Uchida**

Este capítulo tem como principal objetivo discutir as cenários de produção atuais, sobretudo no campo dos serviços públicos em profissões que tem como papel o desenvolvimento de ações no âmbito da Justiça do Trabalho no Brasil, entre outros serviços públicos. O desenvolvimento do tema está baseado em ações desenvolvidas junto a diferentes setores e em conceitos oriundos das ciências do trabalho, em especial os da psicodinâmica do trabalho. Assim, os principais autores que serviram como inspiração para este texto são: Alain Wisner, Christian du Tertre, Christophe Dejours, François Hubault, Seiji Uchida, Selma Lancman, James Womack et David Harvey, entre outros.

## **Introdução**

Nos últimos anos temos nos deparado com desafios crescentes no que diz respeito à saúde mental no trabalho. Diferentes indicadores ligados a problemas como afastamentos do trabalho por distúrbios psíquicos, aumento dos pedidos de desligamento e, mesmo sinais que mostram uma crescente preocupação com a qualidade do trabalho desenvolvidos por diferentes profissionais que atuam em serviços públicos, têm mostrado um aumento significativo. Por outro lado, é importante deixar claro que há uma diferença significativa com o que se considera como saúde. Saúde não se trata da ausência de doenças, então não es-

tamos buscando fazer um contraponto com os indicadores crescentes de diagnóstico de distúrbios psíquicos, mas sim de definir o que seriam as possibilidades para a construção da saúde mental no trabalho. Falar em saúde no trabalho significa, discutir as possibilidades que os sujeitos encontram para se desenvolverem enquanto pessoas para buscarem a *realização de si*; isto está inexoravelmente ligado às possibilidades de desenvolvimento profissional. Outro fato significativo é que a construção da saúde não é um fenômeno individual, isto é, algo que cada indivíduo trilha individualmente sem relação com os outros. Tudo na vida, no caso, o trabalho é relacional, está inserido num determinado coletivo e depende das relações sociais que se constituem entre os sujeitos. O trabalho, como atividade socialmente determinada sempre é constituído com os outros e para os outros. Um terceiro ponto é o da alienação no trabalho. No ponto de vista da psicodinâmica do trabalho há três formas de alienação: mental, social e cultural. Cada forma de alienação leva a efeitos profundos no processo de adoecimento tanto psíquico como nas relações organizacionais. Nesse sentido, lutar contra a alienação é lutar pela saúde das pessoas. Portanto, ao tratar da questão do trabalho, será que nos questionamos sobre a questão do lugar do sujeito nesta intrincada relação social?

Ao assumir a centralidade do trabalho na vida das pessoas, na constituição das instituições e da própria sociedade assumimos uma posição que, surpreendentemente é diferenciada com relação ao que mais é veiculado, tanto nos meios de divulgação, como em muitos lugares da academia. Este é o caso, por exemplo, quando se situa a questão da produção de bens e serviços sob o universo da gestão, esquecendo-se que o primordial é o trabalho. Quando falamos do trabalho, a referência a qualquer tipo de atividade remunerada, socialmente modulada, tem a ver com algo que depende dos sujeitos e não se trata do funcionamento das máquinas, ou seja, referimo-nos ao trabalho que é sempre vivo. Isto diz respeito a todos os níveis da hierarquia, em todos os setores da produção e a qualquer profissão. Mesmo que consideremos o trabalho vivo como fundamental para qualquer sistema de produção, não se pode es-

quecer as relações de poder de acordo com o posicionamento das pessoas e da própria valorização social do tipo de atividade.

A passagem do sistema fordista de produção para o sistema lean (toyotista) traz mudanças na lógica de produção, de uma dita “empurrada” para a “puxada”. Nesse movimento, mudou-se, ao mesmo tempo, que todo o regime de acumulação do capital até então vigente sob a hegemonia do capital produtivo para o capital financeiro. O que acarretou a mudança das formas de regulação sociais e institucionais para por e repor este novo regime de acumulação. Uma das consequências no âmbito das organizações foi que o toyotismo serviu de paradigma para as novas formas de produção e consumo pós a crise de 70. Com isto queremos ressaltar que os conceitos produzidos para dar conta dos novos processos criados pelo sistema lean, aos poucos vão sendo migrados para os outros setores como de serviço nas empresas privadas e, serviços nas instituições públicas. É neste movimento que devemos entender o porquê a centralidade da gestão e sua hegemonia atual. Defender a centralidade do trabalho, neste sentido, é ir na contramão da lógica predominante. No decorrer do texto iremos mostrando como foi sendo constituído este novo mundo produtivo com todas as suas consequências.

Ser sujeito no seu trabalho é algo inexorável, todos somos protagonistas nas atividades que desenvolvemos; todavia ser reconhecido como sujeito é outra questão. Muitas profissões não têm sua contribuição socialmente reconhecida e, além disso, conforme mostram inúmeros estudos em ergonomia da atividade e em psicodinâmica do trabalho, o que é efetivamente desenvolvido pelos sujeitos fica praticamente invisível nas organizações, sobretudo porque o que é avaliado é o resultado, aquilo que é visível aos olhos de quem projetou os sistemas de produção. Tudo que fazem as pessoas para dar conta da realidade e da inadequação das prescrições para atingir os objetivos de produção passa despercebido. Ainda mais, todo o trabalho dos sujeitos sobre si mesmo, aquilo que se passa na intimidade da psique não tem como ser avaliado e, muito menos mensurado. Outros aspectos, como a construção das relações entre

os colegas, com a hierarquia, com os cidadãos, também não passam por avaliações, uma vez que são pouco valorizados.

### **Contribuições da psicodinâmica do trabalho**

A partir dos conceitos e propostas da psicodinâmica do trabalho fica evidente que estamos tratando de uma questão sensível e cada vez mais presente. Não é à toa que cenários, que se apresentam no mundo da produção, em especial no mundo dos serviços, são cada vez mais propícios para a emergência do sofrimento patogênico. Sofrimento patogênico é aquele que emerge quando os sujeitos já não encontram como transformar o sofrimento em prazer, principalmente através dos mecanismos de reconhecimento e dos processos de emancipação, individual e coletiva.

Esses cenários são retratos de uma postura que valoriza fortemente a ideia de gestão em detrimento do trabalho, traduzido em um processo de reificação das pessoas. O que isto significa? A mensagem mais fortemente veiculada, inclusive por certos políticos, é que uma boa gestão basta, como aqueles que preconizam que uma atuação como empresário competente poderá dar um melhor tratamento para as questões públicas. Sem entrar no mérito sobre sua efetividade e validade, o que quase nunca se fala, é que tudo vai depender de como as pessoas vão trabalhar para que os objetivos sejam atingidos.

Ao perder sua visibilidade no espaço público (talvez jamais tenha existido) o trabalho fica à mercê das práticas gerenciais às mais diversas que o colocam sempre em um plano não conhecido, portanto manipulável.

Isto ainda é mais grave, quando as modalidades de gestão estão voltadas para intensificar a individualização, isto é, quanto mais separar-se as pessoas como um indivíduo isolado e independente dos outros, melhores podem ser os resultados sob o ponto de vista de quem tem domínio sobre a situação e sobre os outros. Em um primeiro momento, isto poderia aparecer como um cenário propício para a realização de si,

para que cada um pudesse, isoladamente, construir seu caminho e se desenvolver na profissão, graças exclusivamente ao seu esforço e à sua vontade.

Esta individualização do mundo do trabalho faz parte do processo de criação de cenários em que paradoxalmente o sujeito se enfraquece. Por que paradoxalmente? Isto se explica porque há muita propaganda que vai no sentido de reforçar a individualidade, a partir de uma série de iniciativas que deixariam cada um como se este fosse muito importante para as instituições e que tudo dependesse do seu esforço individual. Neste caso, se situam mais especificamente as iniciativas de remuneração que estão diretamente relacionada com os resultados da produção..... desde a remuneração variável em centrais de atendimento, até os benefícios auferidos no sistema judiciário pelo cumprimento das metas. O pressuposto fundamental por trás desse tipo de prática gerencial está exatamente no enfraquecimento do sujeito, uma vez que isolado, em competição com todos os colegas, muitas vezes adotando práticas inconfessáveis perante os outros, ele não tem a quem recorrer quando precisa de proteção com relação a certas atitudes da hierarquia.

Ao capturar a subjetividade das pessoas para que adotem e construam práticas de acordo com os propósitos daqueles que atuam na gestão, paradoxalmente saímos da ideia de “massa” de trabalhadores para evidenciar a importância de “cada um”; todavia tornando-o mais facilmente manipulável. O cenário que se descortina é próximo do cada um por si, em que na busca de um posicionamento melhor, seja por melhores ganhos ou pela possibilidade remota de ter uma ascensão na carreira, a tendência não é o de individualizar e de se fazer justiça pelo esforço de cada um, mas o de isolar.

É o sujeito que se sujeita que, em busca de um reconhecimento, de melhorias na sua vida, desenvolve condutas que, ao final das contas, o enfraquece.

É um cenário de desolação que se constitui, um cenário onde se encontra cada vez mais práticas ligadas à competição exacerbada, às práticas desleais, ao enfraquecimento dos coletivos, à emergência do so-

frimento patogênico. A desolação ou falta de solo, de apoio, de base, é propícia para o adoecimento.

Isto tudo porque o ser humano é ambíguo. Ao mesmo tempo que ele precisa dos outros para existir, para constituir-se, para adquirir uma identidade, ele busca a sua própria sobrevivência, o reforço do seu eu. Portanto, a adoção de práticas que propiciam a construção de cenários desoladores não pode ser considerada como uma via de mão única, isto é, apenas como um malfeito da hierarquia, de quem está efetivamente do lado de uma gestão que estaria buscando necessariamente enfraquecer. Este tipo de atitude, desconsidera a importância da criação de cenários propícios à emergência da cooperação, da solidariedade, entre outros valores imateriais. Enfim, isto não é algo afeito a alguns que podemos considerar como “fracos”, “vendidos”. De alguma maneira isto diz respeito a todos nós. Como enxergamos e analisamos os cenários onde trabalhamos e como se constituem relações de desconfiança, do uso de práticas destrutivas do viver junto?

### **E como seria se assim não o fosse....**

Primeiramente não se pode dizer que haja um ambiente, um cenário equilibrado e, portanto fixo. Talvez isto seja um desejo profundo, o de ter uma situação dominada, conhecida, segura; onde, com maestria agimos e temos uma vida boa. Na realidade, não há domínio, o que existe é uma dinâmica de ações que ocorrem em cenários onde outros atuam, de modo mais ou menos conflituoso. A dinâmica das relações sociais é um eterno construir e destruir, uma relação de ordem e desordem constantes, na qual agimos. Nestes cenários dinâmicos que podemos construir uma prática mais ou menos voltada para a busca de um caminho trilhado pelo reconhecimento do trabalho das mais diferentes pessoas, um caminho que propicie para os indivíduos construírem a sua saúde, um caminho que o reforce enquanto profissional, que propicie ações subjetivantes, tudo em uma relação sempre existente entre o eu e o outro, entre o indivíduo e o coletivo.

A construção desses cenários é tributária de um posicionamento estratégico por parte das instituições que se trata não apenas de produzir a partir de uma racionalidade teleológica, isto é, baseada numa relação bem equacionada de meios e fins, mas, sobretudo em um posicionamento que reforce os valores, valores que são compartilhados em uma determinada profissão e que são reconhecidos como construtores da sociedade e da cultura. A importância de se construírem ações que reforcem valores e que estes sejam compartilhados não pode passar despercebida dos gestores e das lideranças nas mais diversas instituições públicas e privadas. O produzir visando apenas uma relação meios e resultados pode ser extremamente perversa, pode induzir a fenômenos que infelizmente a História nos mostra o seu poder devastador, como o do nazismo, onde um dos principais objetivos, o de aniquilar, dependia de uma boa estratégia do uso de meios adequados para chegar de modo eficaz e eficiente àquilo que se tinha como meta. Ressalte-se que meios considerados “científicos” e baseados em conceitos ancorados em práticas de gestão reconhecidas como eficientes e eficazes foram aplicados para tal empreita aniquiladora nos chamados “campos da morte”.

Infelizmente não se trata de um fenômeno isolado na História, há vários exemplos que, evidentemente, não tem a mesma envergadura, mas por causa da banalização de certas práticas que visam a destruição do outro, elas se tornam correntes e pouco contestadas no dia a dia nas organizações contemporâneas, sejam elas privadas ou públicas. Vide os cenários de competição exacerbada que se instalaram em várias empresas e que, de alguma maneira tem se infiltrado nas instituições públicas. As práticas de gestão, derivadas do ideário neoliberal fazem parte hoje dos mais variados cenários de produção, incluindo serviços públicos de saúde, de educação e também, da justiça.

Por isso, a busca de cenários onde o que impera é a cooperação entre pares e com a hierarquia, onde há solidariedade não apenas no seio da instituição, mas também com os cidadãos que, de alguma maneira dependem e usufruem de um determinado serviço, nada tem de banal. Isto tem muito a ver com as práticas de gestão e com a maneira como é concebido, organizado e avaliado o trabalho.

Os sistemas de avaliação mais prevalentes, estão ancorados na mensuração de resultados. Trata-se dos mecanismos de avaliação individual de desempenho. São mecanismos o qual se avalia o que é visível, ainda mais o que é visível dentro de uma determinada ótica. Nesta perspectiva, os indicadores definidos são exatamente aqueles que foram pensados como significativos para os resultados da produção, tendo como base escolhas, das quais os sujeitos diretamente envolvidos na produção não tem participação. Há muitas coisas que são deixadas de lado, pois são menos interessantes. Como exemplo, se o que me interessa é apenas a quantidade de “produtos” entregues ou vendidos, analisando também o que foi necessário como insumos para produzir; qualquer efeito colateral, quanto menos se tornar visível melhor, fica mais fácil “comprovar” que estamos no bom caminho. Tipicamente é o caso da contabilização de certas externalidades, como a doença, os afastamentos, que se tornam custos compartilhados socialmente. Mesmo a rotatividade e o abandono do cargo, que é um custo interno às empresas e instituições, muitas vezes, não é avaliada com mais profundidade, uma vez que pode ficar diluída nos custos gerais. Atente-se ao fato que, há empresas em que a rotatividade não é provocada por interesse de que faz a gestão, são os próprios sujeitos que pedem demissão, mostrando uma clara rejeição ao trabalho naquela organização.

Fica evidente que é mais fácil falar do negativo, daquilo que nos propomos combater do que falar do positivo, afinal falar da construção da saúde, do desenvolvimento profissional e pessoal, da realização de si, do desenvolvimento das instituições, da construção da cultura, pode ser aparentemente fácil à apreensão. Mas na realidade trata-se de um enorme desafio.

### **O que avaliar, o que julgar**

Podemos ter como ponto de partida uma melhor compreensão do que seria o trabalho, ou melhor o trabalhar. Um das ideias que advém dos propósitos e conceitos da psicodinâmica do trabalho estaria na relação dinâmica entre o esforço e o reconhecimento. É praticamente im-



possível se avaliar o trabalho, se considerarmos que trabalhar é dar de si em busca de algum tipo de resultado que tenha um reconhecimento social. O resultado pode, em algumas circunstâncias ser avaliado. Todavia tudo que é valor imaterial, dificilmente pode ser mensurado e, muitas vezes, a avaliação está sujeita a vários tipos de interpretação não apenas conflitantes, como antagônicas. Considera-se como imaterial aquilo que diz respeito à construção da confiança, da solidariedade, do prazer em trabalhar junto, da cordialidade, entre outros.

Agora o esforço que faço, os desafios que tenho que vencer, o modo como são construídas as relações dentro dos coletivos, tudo isto não é mensurável e as avaliações são muito complicadas. A psicodinâmica do trabalho, ao propor que nos processos de avaliação, esteja no foco, a questão da beleza (julgamento estético) está justamente fazendo referência a este tipo de fenômeno. Isto é, alguém que atua, fazendo a mesma coisa que eu, é capaz de avaliar se aquilo que eu fiz corresponde aos valores, às tradições, ao bem fazer daquela profissão. Alguém que desconhece o que precisa ser incorporado como conhecimento, que não viveu experiências similares, que não se confronta com os mais variados fenômenos emergentes do dia a dia, jamais será competente para avaliar o que eu faço. Os que não compartilham das mesmas experiências podem avaliar a utilidade, a justeza daquilo que faço; isto é, está avaliando o resultado do trabalho a partir do que ele propicia e como responde às expectativas de outrem.

Um outro foco das atenções deveria considerar que todo e qualquer sujeito almeja algo e que isto está em consonância com valores socialmente compartilhados. Evidentemente que não há algo que possa ser considerado como uníssono na sociedade, mas nos fundamentos da antropologia psicanalítica, que serve como base para a psicodinâmica do trabalho, a importância da construção do eu a partir da relação e do reconhecimento do outro, é primordial. Portanto, ao se considerar o trabalho, como central na relação do reforço da identidade, como uma oportunidade única para que o indivíduo encontre o seu lugar na sociedade, há que se considerar que todos os sujeitos, em princípio, almejam

ter a possibilidade de se desenvolver enquanto sujeitos, a partir de uma determinada profissão. Todos desejariam ter um trabalho desafiador, interessante, reconhecido, que propicie desenvolvimento constante e, sem esquecer condições adequadas e tarefas suficientemente ricas para propiciar tudo isso.

### **Todavia o que se encontram no mais das vezes**

Este é o grande desafio, quando olhamos os cenários de produção, na maioria mais das vezes nos deparamos, com situações que desqualificam o trabalho e os sujeitos. Quantas vezes, já não ouvimos discursos, no qual o trabalhar é meramente considerado como uma ocupação, como uma atividade passageira na vida das pessoas, como algo que servirá para que consigam atingir seus objetivos mais imediatos – como pagar uma habitação, os estudos, entre outros – e para depois, uma vez chegando lá, encontrar a boa vida. Isto é, a boa vida começaria depois do trabalho. Fica-se sem saber se isto é apenas uma ilusão, ou uma verdadeira manipulação dos desejos. Ressalte-se ainda, que achar inócuo trabalhar, mesmo por períodos relativamente curtos, em situações onde o que precisa ser feito é considerado como uma ocupação “simples”, onde basta cumprir os procedimentos e se esforçar para tal, para se chegar lá, é uma temeridade. Nunca o trabalho é inócuo, jamais podemos considerar que ao trabalhar em situações que, finalmente não agreguem valor para o trilhar de um caminho profissional, estaremos ilesos. Basta ver a quantidade de pessoas jovens que desenvolvem algum tipo de distúrbio ou patologia relacionada ao trabalho, basta tentar enxergar a desilusão de muitos jovens que não encontram uma verdadeira porta de entrada para uma profissão. O silêncio da desilusão pode se tornar muito ruidoso. Ainda não podemos esquecer quantas pessoas se tornam cínicas e muito pragmáticas, uma postura defensiva que só evidencia, para quem quer enxergar e ouvir, o sofrimento patogênico que impera.

Nesta perspectiva, há que se analisar o que podemos considerar como um custo social incomensurável, que seria o custo do não desen-

volvimento profissional, daquilo que não foi possível, que os sujeitos foram impedidos de se desenvolverem. Este custo, submerso nas profundezas de um mar pouco transparente, refletiria aquilo que as pessoas não puderam ser, aquilo que a sociedade e, sobretudo as empresas não propiciaram como condições para que, de fato, cada um e cada coletivo, se desenvolvesse. O menosprezo pelo trabalho seria, o principal fator para que uma sociedade continue a ser desigual, pouco desenvolvida e coalhada de externalidades negativas, uma vez que favorece cenários desqualificadores.

## **Propondo**

Construir cenários no qual cada um possa exercer o seu papel de protagonista, em que o protagonismo do trabalho seja central e reconhecido na produção, é um desafio para todos e um dos principais motes de ação para quem projeta e gerencia o trabalho e a produção.

Protagonista, por quê? Ao assumir a centralidade do trabalho, estamos assumindo a sua importância na vida dos sujeitos enquanto, de fato, sujeitos. Por outro lado, ao trabalhar, somos os atores principais, isto é, conseguimos enxergar o que se passa no mundo a partir dos nossos olhos. Mesmo que este olhar seja construído e modulado na relação com os outros. Não há como ser diferente, mesmo defendido, clivado, o sujeito é o sujeito da sua trajetória de vida. Por isso, a importância que no trabalho no sentido de propiciar condições para que cada um se desenvolva trabalhando. Qualquer impedimento a isso, não deixa de ser um atentado com relação às possibilidades de uma existência plena e favorável a processos de emancipação dos sujeitos.

Protagonismo do trabalho, por quê? Apesar de, no mundo do gerencialismo, o trabalho estar relegado à invisibilidade, não há qualquer tipo de produção sem trabalho. Mesmo os sistemas automáticos, são concebidos, construídos, gerenciados e controlados por alguém. Há sempre trabalho vivo nas organizações. Trabalho que é totalmente distinto de funcionamento maquinal, sobretudo porque o ser humano é ca-

paz de avaliar o que se passa na realidade e adotar estratégias que permitam dar conta dos fenômenos emergentes e inesperados. As máquinas, por mais avançadas que sejam (pelo menos até o presente) não são capazes de criar, mas sim de replicar. A *poiesis* e a *práxis* são características humanas e não maquinais. Coisificar o trabalho é justamente aproximar o ser humano das máquinas, retirando dele as suas características.

## Desafios

Podemos elencar uma série de exemplos de situações de trabalho, no qual o que se propõe como trabalho vai de encontro ao aqui preconizado, como centralidade, como construção da saúde, como construção de um percurso profissional condizente com uma perspectiva de emancipação. Inúmeros são os casos em que a depreciação é a regra. De passagem, algumas profissões (ou ocupações?) podem ser citadas, como as centrais de atendimento, as profissões de reciclagem de dejetos, vários tipos de trabalho na agricultura, na indústria, em serviços.... nas quais as tarefas são muito restritas, de ciclos curtos, repetitivas, sem interesse, desafio e conteúdo significativo.

Como fica a questão do serviço público? Será que nós estamos cientes da consolidação do processo de gerencialismo nas mais diversas atividades que compõem este universo? De que maneira são definidos os tipos de atividade a serem exercidas? Como são construídos os sistemas de avaliação de desempenho? De que modo esses cenários estão em acordo com os valores das profissões e daquilo que é parte da “coisa pública”? Como favorecem a cidadania? Como ajudam a construir e a reforçar os valores das profissões?

Os exemplos que temos na saúde, na docência e na pesquisa e na magistratura, nos fazem refletir. Ver como as maneiras e os procedimentos de trabalho são definidos os procedimentos de trabalho, as condições para que se constitua uma relação profícua com os cidadãos, os modos de cooperação e o seu reforço. Isto nos leva a avaliar que há sérios riscos que apontam para a instalação crescente de processos de deterioração não só

das próprias profissões, mas também da qualidade dos serviços. Como consequência não é surpreendente que encontre-se as mais diferentes práticas defensivas, como o cinismo, o desengajamento, a demissão voluntária. Ainda mais, não é incomum haver sinais significativos da deterioração da saúde, como a banalização do uso de drogas psicoativas lícitas e ilícitas, a incidência crescente de distúrbios físicos e psíquicos. Quais seriam as consequências para o próprio desenvolvimento da cultura, das relações sociais e para a constituição do tecido social?

Trata-se de um tema bastante controverso e delicado. Não há condições, neste texto de desenvolver uma discussão que englobe em profundidade essas questões, mas há sinais de preocupação e podem ser vistos no dia a dia de muitos, incluindo os nossos. Podemos citar alguns exemplos.

Um atendimento hospitalar que se pauta mais pelo procedimento em si, do que na criação de uma relação de cuidados, em que a compaixão é primordial.

Um posicionamento enquanto pesquisador e docente que se pauta mais pela publicação de artigos em si, do que pela qualidade da pesquisa e das relações construídas com os atores sociais, estudantes e colegas.

Uma conduta de magistrados que está mais voltada para dar conta da quantidade de demandas e pela disputa de recursos escassos, do que pela própria qualidade da análise dos casos e daquilo que é proferido numa sentença e destacar a importância da relação com outros atores do judiciário e dos poderes públicos, com as partes, advogados e, sobretudo com os colegas e servidores.

Sempre temos um dilema que também pode ajudar na reflexão das autoridades públicas com relação à questão da saúde no trabalho - buscar a doença, as evidências dos problemas e inadequações, e não aquilo que propicia condições para o desenvolvimento efetivo das profissões, dos coletivos e dos sujeitos nos faz sempre estarmos atrasados. A busca constante de manter-se as profissões e as ações dos profissionais balizada em valores, na ética e na possibilidade do desenvolvimento é um desafio que precisa ser encarado de frente.



# ASSÉDIO MORAL E OUTROS SINTOMAS ORGANIZACIONAIS: PERSPECTIVA CLÍNICA DO TRABALHO

**Heliete Karam**<sup>1</sup>

O assédio moral no trabalho é, sem dúvida, uma das formas mais graves de violência laboral. Juntamente com a violência urbana e a violência doméstica (face oculta da violência institucional<sup>2</sup>) ele faz parte de uma cadeia de violência cujo final da esteira ou linha de produção pode ser o suicídio.

Precisamos ver o assédio moral como *um* [dos] sintoma[s] da organização do trabalho e suas formas de gestão. Ele não é o problema, da mesma forma que os acidentes de trabalho, as alcoolizações, as LER/DORT (lesões por esforço repetitivo e doenças osteo-articulares relacionadas ao trabalho) e a depressão não foram o problema em suas respectivas épocas.

O problema é a perda do sentido do trabalho e o conseqüente *sofrimento ético* (Dejours, *passim*). Por isso, não simpatizo com a ideia de guerra contra ou combate ao álcool, às drogas ou ao assédio moral.

Sem desamparar o par assediador-assediado, seria bem mais produtivo deslocar a luz do holofote de cima dele para iluminar não um dos sintomas, mas o cenário e o enredo da dramaturgia organizacional. Há um subtexto, uma escritura a ser revelada à organização; há um trabalho de tradução e de interpretação do sofrimento. Há um trabalho hermenêutico a ser feito.

<sup>1</sup> Doutora em Psicologia Clínica (Paris 7/Conservatório Nacional de Artes e Ofícios de Paris).

<sup>2</sup> A sociedade ainda não percebeu o efeito desta violência sobre a matriz psíquica das crianças e, portanto, sobre a saúde, o comportamento e o destino das futuras gerações.

Projetar a luz do holofote sobre um só sintoma ou sintomas organizacionais separadamente, desvia a atenção do que precisa ser tratado. Camufla a etiologia do conjunto de sintomas de uma organização, entre os quais os assédios como parte de uma complexidade.

Quando ocorreu o *boom* do alcoolismo no trabalho na década de 1980, não abandonei os cuidados dos casos, mas descentrei do sintoma para focalizar, em grupo, o sentido do trabalho (Karam, 1992; 1997; 2010).

O assédio moral, diz Dejours (2007), tem a idade do trabalho. O que hoje o coloca na vitrine – assim como está colocando os transtornos afetivos e o suicídio – **é que as defesas coletivas** protetoras (apesar delas **não serem** o melhor recurso), a solidariedade e a cooperação estão em baixa **já que as** novas formas de gestão apostam em cheio na apologia da era cognitivista, na qualidade total, na precarização do trabalho<sup>3</sup>, na avaliação individualizada de desempenho, na imposição de prazos e metas inatingíveis, portanto no estímulo à competitividade que está levando a todos ao esvaziamento do sentido do trabalho vivido na mais “absoluta solidão”, pois “nos tornamos ilhas”.

Sim, cada trabalhador – operário ou alto escalão – experiencia, hoje, a solidão, o isolamento, a *desolação*<sup>4</sup> ou o *desastre*<sup>5</sup>, pois a competitividade imposta pela nova ordem do trabalho desfaz os laços sociais imprescindíveis ao *trabalhar*<sup>6</sup> e à produção<sup>7</sup>. É preciso sublinhar que competitividade não combina com cooperação ou na expressão de

3 Não me refiro apenas às terceirizações, mas, também, por exemplo, às tentativas gerenciais explícitas ou veladas de invasão e colonização mental – essas novas formas de dominação que podem conduzir as pessoas à **descarga imediata dos sentimentos destrutivos** gerados por tais tentativas (raiva, medo, impotência de transformar a situação hostil, etc.) contra si ou contra o outro, na forma de assédios, acidentes, violência doméstica, depressão, suicídio, etc.

4 No sentido de *perda do solo*, cf. Hannah Arendt, referida por Christophe Dejours (2009b).

5 No sentido de *perda do astro*, da referência, cf. Maurice Blanchot (1980).

6 Cf. Christophe Dejours (2001/2004; 2009b), *trabalhar* é preencher a lacuna entre o *trabalho prescrito* e o *real do trabalho*, visando ao *trabalho efetivo*. Para que o trabalho no sentido clássico de produção (*poiesis*) aconteça, é preciso a mobilização subjetiva de cada trabalhador e das inteligências no coletivo em prol do bem comum, isto é, é preciso outro tipo de trabalho, denominado trabalho psíquico (*psychische Arbeit*). Assim, para o autor citado (2009 b: 62) “trabalhar não é só produzir, mas, também, transformar a si mesmo”.

7 Numa linha marxista, trabalhamos e, ao trabalharmos, produzimos nossa existência. Não me refiro ao marxismo, mas a Marx pensador. Conforme o filósofo Michel Henry (1976/2009), há um divórcio entre Marx e o marxismo: “O marxismo se constituiu e definiu na ausência de qualquer referência ao pensamento filosófico de Marx e na sua ignorância completa” (p. 10).



Christophe Dejours (2009b), *atividade deôntica*. São lógicas ideologicamente opostas. Então, as organizações entram em pane porque “as coisas não dão mais liga”. No serviço público, perde-se a razão de ser, pois, ele importou uma roupa, um figurino, um modelo que não lhe serve ou não lhe cai bem: o da iniciativa privada.

O sofrimento não elaborado (e por detrás disso temos toda a teoria pulsional<sup>8</sup>, pois estamos tratando do *trabalho vivo*<sup>9</sup> que resiste à *mechanização do vivo*<sup>10</sup>) começa a solapar o aparelho mental e a se expressar por meio de vários sintomas – entre os quais o assédio moral, hoje já seguido do suicídio.

Para tentar segurar as pontas da pane, maquiá-la e administrar os sintomas organizacionais tentando baixar a ansiedade no ambiente de trabalho, as organizações recorrem à prescrição de procedimentos por meio de protocolos, portarias e manuais até para os seus sintomas. Não podemos esquecer que estamos sob a ditadura das estatísticas e do artificialismo dos resultados. Assim, quanto mais investida estiver uma organização na prescrição de procedimentos tentando manter o trabalho e os seus sintomas sob controle, mais é sinal de que essa organização encontra-se fragilizada.

A bandeira do assédio moral (da depressão, das alcoolizações, do endividamento, do absentismo, dos transtornos afetivos, do estresse, do suicídio, etc.), isolada do quadro sintomático de uma instituição, pode levar a um clima cada vez mais hostil, vingativo e persecutório, dando margem à expressão, embora de forma racionalizada, das perversões inconscientes.

Aparentemente terapêutica tal bandeira será apenas mera válvula de escape e, antes de tudo, uma armadilha à gestão, pois os vínculos sociais no trabalho, a *liga*, a rede afetiva da qual depende o trabalho e intersubjetivamente a saúde de todos não é algo que se restabeleça por

8 A este respeito Christophe Dejours (2001/2004: 31) lembra que Freud (1915) definiu a pulsão como sendo “a quantidade de exigência de trabalho imposta ao psiquismo devido as suas relações com o corpo”.

9 Expressão cunhada por Karl Marx e rerepresentada por Christophe Dejours (2009b).

10 Cf. expressão de Michel Tibon-Cornillot (1995).

decreto. As prescrições provenientes do “poder aplicado administrativamente” sem um diálogo sistemático e autêntico (e não só de fachada) com os trabalhadores e, preferencialmente, com o “poder engendrado comunicativamente”<sup>11</sup> (poder que falta, mas que deveria ser construído nas organizações), tais prescrições, elas próprias acabam compondo o quadro geral dos sintomas organizacionais.

Na linha do que propõe Cecilia Ros (*passim*), minha experiência clínica confirma que o assédio moral é uma construção coletiva. Hoje epidemia, é um fenômeno socialmente construído. Para a autora (2013), “toda violência é uma produção de conjunto e não só daqueles que encarnam as funções de violentador-violentado”. Com base em Dejours (2006/2007), Durand (2004), Le Goff (2000) e Sennet (1998), Cecilia Ros diz que “a ‘irrupção’ da violência laboral e a proliferação de estudos em torno do fenômeno nos últimos anos devem ser analisadas no marco das modalidades específicas de exploração e gestão da força de trabalho, que constituem o terreno propício para a geração da violência laboral”. Assim, assediado e assediador são um só. Este par executa, atua, dá visibilidade, passa ao ato aquilo que o coletivo, de forma não consciente, determina. Em maior ou menor grau todo mundo assedia e é assediado – inclusive por meio de procedimentos institucionalizados como a cobrança por produtividade e sua contabilização, em detrimento da *produção*.

Ao invés da pulverização de comissões a se cruzarem em ações isoladas, dispersas, paliativas, concorrendo umas com as outras, a psicodinâmica do trabalho propõe o esforço coletivo e cooperativo na busca de uma evolução quanto ao nível de inteligência do que se passa no trabalho.

Trata-se da aquisição de outra inteligibilidade voltada à construção ou reconstrução do sentido do trabalho como forma de prevenir ou superar o assédio moral e o rol de sintomas organizacionais que o acompanha. Estamos falando na criação e consolidação do *espaço de discussão* (e deliberação) assim definido por Christophe Dejours a partir de Jürgen Habermas:

---

11 Expressões de Jürgen Habermas citadas por Paul Ladrière (1992 *b*: 32).

É o espaço onde podem ser formuladas livremente e, sobretudo publicamente, as opiniões eventualmente contraditórias, em vista de proceder a arbitragens e de tomar decisões sobre as questões que interessam o futuro do serviço, do departamento, da empresa ou da instituição e que, portanto, também dizem respeito ao futuro concreto de todos os membros que os constituem (Dejours, 1995: 65).

O espaço de discussão promove o encontro entre os segmentos de uma instituição visando a que o *real do trabalho* seja visto, falado, escutado, pensado, debatido, evitando-se as deliberações descoordenadas, sintomáticas.

Antes de qualquer deliberação, as pessoas implicadas no espaço de discussão trabalham para formar uma opinião compartilhada no olho a olho, cara a cara. Embora um procedimento prescrito possa ter o seu valor real e simbólico, Christophe Dejours é claro <sup>12</sup>: a única maneira de se ‘combater’ o assédio moral nas organizações de forma durável, sustentável, efetiva é restabelecendo a cooperação entre as pessoas. Segundo ele (e a minha experiência clínica confirma), não existe outra maneira de se conjurar o assédio moral e as outras formas de violência no trabalho a não ser pela construção ou reconstrução da cooperação por meio do espaço de discussão – investimento que toma como foco o sentido do trabalho e, não, o sintoma.

Utópico? Sim. Mas, utopia é o outro nome da esperança. *E há saúde quando é possível ter esperança* (cf. Dejours, *passim*).

Optar pelo *espaço de discussão* é dar-se um programa de trabalho que ao invés da hospitalização, dá preferência à hospitalidade da palavra <sup>13</sup>. Por meio do *simbólico*, o espaço de discussão enfrenta o *diabólico* (Dejours, *passim*), isto é, ele une, ao invés de separar, dividir. Ele constrói saúde, ao invés de combater a doença e seus sintomas porque

12 Cf. evento ocorrido no Ministério Público do Trabalho, em Brasília, nos dias 08 e 09/8/2016.

13 Cf. referi na palestra “Os profissionais de saúde entre as novas formas de organização do trabalho e o sofrimento dos trabalhadores” do Painel 2: *As novas formas de organização do trabalho e os reflexos para a saúde do trabalhador*, ocorrido no 15º Congresso Nacional da Associação Nacional de Medicina do Trabalho (ANAMT), São Paulo (SP), 11-17/5/2013.

permite que o trabalho fale por meio do trabalhar psíquico dos sujeitos que integram uma organização.

Se alguém assediou um colega, um subalterno ou um superior <sup>14</sup> e se o assediado veio a cometer suicídio em decorrência de tal assédio, a punição do assediador, como destacou recentemente Christophe Dejours <sup>15</sup>, não garante a superação da pane nas organizações, nem a passagem do adoecimento ao reencantamento do trabalho. Conforme alertou, a punição isolada e pública do assediador também poderá conduzi-lo ao suicídio. Com os demais *sintomas psicopolíticos* (Karam, 1997; 2010), o assédio moral também é um pedido de socorro no aguardo de uma acolha e de uma decodificação coletiva.

Os profissionais de saúde, em particular os dos setores psicossociais, precisam, de forma prioritária, estar atentos e equipados do ponto de vista ético, epistemológico e teórico-metodológico para não serem sugados no movimento de desvio do problema – tornando-se meros executores de políticas idealizadas por outros e cuja tendência é criar, de cima para baixo, uma pulverização de comissões (para alcoolismo – confundido com alcoolização – para a obesidade, para prevenção do suicídio e do assédio moral, etc.).

Os psicossociais têm nas mãos o real do trabalho, pois são eles que têm acesso à dimensão invisível, subjetiva e intersubjetiva do trabalhar. A eles caberia, de maneira legítima, um papel hermenêutico central na análise e proposição de interpretações do quadro sintomático no âmbito organizacional de forma que ao invés de se continuar tomando a coisa – o(s) sintoma(s) – pelo problema (Barus-Michel, 1991), possa-se “compreender a sintaxe dos sintomas” (Assoun, 1992; *Seminários*) e agir a partir dessa compreensão, o que beneficiaria, inclusive, a própria saúde dos profissionais de saúde.

---

14 Os assédios ocorrem em todos os níveis, direções e formas.

15 Cf. evento referido na nota 12.

## BIBLIOGRAFIA

ASSOUN, P.-L. *Notas dos seminários*, ano 1991-92, Universidade Paris 7.

BARUS-MICHEL, J. *Pouvoir: Mythe et réalité*, Paris, Klincksieck, 1991.

BLANCHOT, M. *L'écriture du désastre*, Paris, Gallimard, 1980.

DEJOURS, Ch. “Um suicídio no trabalho é uma mensagem brutal”. Entrevista a Ana Gerschenfeld, 01/02/2010; <http://www.publico.clix.pt/Sociedade/um-suicidio-no-trabalho-e-uma-mensagem-brutal> (p. 1-14).

DEJOURS, Ch. “Entre o desespero e a esperança: como reencantar o trabalho?” In: *Revista Cult*, Ano 12, N. 139 – set. 2009 (a), Bregantini: São Paulo (p. 49-53).

DEJOURS, Ch. *Travail vivant*. Tome 1: *Sexualité et travail*; Tome 2: *Travail et émancipation*. Paris: Payot, 2009 (b).

DEJOURS, Ch. “Psicodinâmica do trabalho na pós-modernidade”. In: Mendes, A. M., Lima, S. C. C. & Facas, E. P. (org.), *Diálogos em psicodinâmica do trabalho*. Brasília: Paralelo 15, 2007 (p. 13-26).

DEJOURS, Ch. (2001). “Subjetividade, trabalho e ação”. *Produção*, 14 (3), 2004, p. 027-034.

DEJOURS, Ch. *Le facteur humain*. Paris: PUF, 1995.

DEJOURS, Ch. (1980). *Travail usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*. Paris : Bayard, 1993.

HENRY, M. (1976) *Marx*. Paris: Gallimard, 2009.

KARAM, H. M. C. & ROSSI, E. Z. “A atividade deontica à prova das novas formas de gestão e organização do trabalho”. In: *Revista D'Amatra Dez*. Periódico da Associação dos Magistrados da Justiça do Trabalho da 10ª Região. Edição 07 – Ano 04 – Outubro 2014 (p. 14-19).

KARAM, H. M. C. “Os profissionais de saúde entre as novas formas de organização do trabalho e o sofrimento dos trabalhadores”. Cf. palestra proferida no Painel 2: *As novas formas de organização do trabalho e os reflexos para a saúde do trabalhador*, ocorrido no 15º Congresso Nacional da Associação Nacional de Medicina do Trabalho (ANAMT), em São Paulo (SP), de 11 a 17 de maio de 2013.

KARAM, H. M. C. *Da alcoolização ao verbo. Ensaio de psicodinâmica do trabalho*. Brasília: Paralelo 15, 2010.

KARAM, H. M. C. “Travail, souffrance, silence. Analyse psychodynamique et nouvelles orientations thérapeutiques de l’alcoolisme”. Tese em psicologia clínica (opção em Psicodinâmica do Trabalho) orientada por Christophe Dejours, Conservatório Nacional de Artes e Ofícios (CNAM) de Paris, 1997 (mimeo).

KARAM, H. M. C. “L’alcool et la peur dans le travail”. *Mémoire* de DEA em psicologia clínica orientado por Christophe Dejours, Universidade Paris 7, 1992 (mimeo).

LADRIÈRE, P. “Espace public et démocratie. Weber, Arendt, Habermas”, in *Raisons Pratiques* 3, “Pouvoir et légitimité: Figures de l’espace public”, Paris, EHESS (p. 19-43), 1992 (b).

ROS, C. “La violencia en el trabajo: reflexiones sobre la salud mental de los trabajadores”. Cf. palestra proferida no Painel 2: *As novas formas de organização do trabalho e os reflexos para a saúde do trabalhador*, ocorrido no 15º Congresso Nacional da Associação Nacional de Medicina do Trabalho (ANAMT), em São Paulo (SP), de 11 a 17 de maio de 2013.

TIBON-CORNILLOT, M. “Toxicomanie, petite prophétie. De l’extase biochimique à la transfiguration génétique”. Paris: L’Harmattan. IRE/EHESS, s/d (p. 173-196).

TIBON-CORNILLOT, M. “Destin de la toxicomanie. Remarques à propos des iatrogénèses épidémiques et de l’encadrement neurochimique des populations”. In: *Interventions*, N. 50, juillet 1995 (p. 38-43).

# FORMAÇÃO DE GESTORES E SUAS IMPLICAÇÕES NA SAÚDE MENTAL DO TRABALHADOR<sup>1</sup>

**Kátia Barbosa Macêdo<sup>2</sup>**

## **Introdução**

O presente texto tem como objetivo discutir a formação dos gestores e suas implicações na saúde mental do trabalhador. Há alguns níveis de análise que são necessários para se compreender o tema proposto. Desse modo, na introdução já se apresentam algumas características do mundo do trabalho na era da globalização e o impacto nas relações de trabalho. A dinâmica das relações sociais se reflete na cultura organizacional, que tem nos valores individuais e organizacionais o seu núcleo.

---

1 Parte desse texto se refere ao capítulo intitulado “Quem manda também sofre e adocece: uma análise comparativa entre o trabalho de gestores e de empreendedores”, de autoria de Kátia Barbosa Macêdo, Edward Humberto Guimarães Júnior e Fabiana Custório e Silva, componente da coletânea intitulada *Imersões em Psicodinâmica do Trabalho na arte, gestão e docência na modernidade*, publicado pela editora da Pucgoias em 2016.

2 **Kátia Barbosa Macêdo**- Pós-doutoranda na Unicamp, com estágio pós-doutoral no Cnam- Conservatoire National de Arts et Metiers, Paris, França. Graduada em psicologia pela Universidade Católica de Goiás, Especialista em Psicoterapia de base analítica pela Universidade Católica de Goiás, Especialista em Dinâmica de Grupos pela Universidad de Comillas-Espanha, *Master em Psicología Aplicada a las organizaciones* pela EAE-Escuela de Administración de Empresas de Barcelona-Espanha, Mestre em Educação pela UFG-Universidade Federal de Goiás, Doutora em Psicologia Social pela PUC-SP-Pontificia Universidade Católica de São Paulo. Tem formação em psicanalista pela IPA- *International Psychoanalytical Association*, é Professora Titular da Pontificia Universidade Católica de Goiás, atuando como pesquisadora, professora da graduação e pós-graduação *Stricto Sensu* de psicologia, coordena o Grupo de Estudos em Psicodinâmica do trabalho da Pontificia Universidade Católica de Goiás. Autora de vários livros em psicologia, organizações e trabalho, com foco na psicodinâmica do trabalho. É professora Assistente do Instituto de Psicanálise Virginia Leone Bicudo da Sociedade de Psicanálise de Brasília.

Desse modo são apresentados dados referentes aos mesmos, pois para que se aborde o tema da gestão é importante compreender quais valores norteiam as políticas e estrutura organizacionais. Após essa primeira parte, analisa-se as funções e competências de um gestor, bem como sua formação. Na segunda parte do texto se apresenta a Psicodinâmica do trabalho, uma abordagem que permite a análise do papel do gestor e sua implicação na saúde mental do trabalhador.

### **As relações de trabalho na globalização**

O mundo do trabalho passa por profundas transformações. Temáticas como a globalização, flexibilização, competitividade, novas formas de organização do trabalho, têm lugar garantido nas análises daqueles que atuam ou estudam as organizações. Na fase denominada terceira Revolução Industrial, as pessoas que atuam nas organizações passam a ser fonte de maior interesse, pois, conforme assinalam alguns autores, são os colaboradores que possibilitam a vantagem competitiva nas organizações.

Essas transformações geram um ambiente complexo, marcado pelos avanços tecnológicos e científicos, mudanças de conceito, de valores e quebra de paradigmas que norteiam todos os segmentos da sociedade.

A era da Globalização do Capital, modificou o paradigma econômico financeiro, e transformou as sociedades nacionais em sociedades globais que, com a liberalização do comércio exterior, facilitou o crescimento das multinacionais. Consequentemente gera impacto tanto no modo de produção como nas relações de trabalho, Macêdo (2004,2006) e Heloani (2004), Heloani e Lancman (2003).

A globalização gerou como consequências vários fenômenos sociais como movimento migratório de centenas de milhares de trabalhadores (que teceu um novo mapa mundial); a transformação de grandes cidades do primeiro mundo (com manifestação das desigualdades antes só visíveis no terceiro mundo) e o desenvolvimento de mecanismos de exclusão social, cada vez mais acirrados.



Na sociedade contemporânea, observa-se um elevado nível de desenvolvimento econômico associado a uma forte degradação do mercado de trabalho; a grande fragilidade dos vínculos sociais, em particular no que se refere à sociabilidade familiar e às redes de auxílio privado; o aumento do desemprego estrutural e o surgimento de novas formas de relações de trabalho precarizadas, onde o trabalhador, para ser incluído no mercado de trabalho muitas vezes tem que ‘abrir mão’ de direitos trabalhistas conquistados a duras penas por séculos, Macêdo (2006,2010).

É esse o contexto socioeconômico e histórico com o qual os trabalhadores se deparam diariamente, o que por si só já representa fator de sofrimento psíquico, dada sua instabilidade e volatilidade das relações. É também a partir desse contexto que os trabalhadores cada vez adoecem mais e têm menos direitos resguardados, que cresce a necessidade de intervenções mais comprometidas socialmente, que tanto a psicologia quanto a educação podem contribuir fornecendo um aporte importante para essas novas práticas sociais.

Uma das possibilidades para a compreensão e embasamento para intervenções se constrói a partir da cultura organizacional. A cultura é um dos pontos-chave na compreensão das ações humanas, funcionando como um padrão coletivo que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir. Assim, mais do que um conjunto de regras, de hábitos e de artefatos, cultura significa construção de significados partilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo social.

### **A cultura e as organizações**

Abordar cultura implica discutir a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual está inserido. A cultura, com a construção do significado social e normativo, possibilita que um grupo se fortaleça ou se desintegre. A cultura expressa os valores e as crenças que os membros desse grupo partilham. Tais valores manifestam-se por meio de símbolos, como mitos, rituais, histórias, lendas e uma lingua-

gem especializada, orientando os indivíduos de uma referida cultura na forma de pensar, agir e tomar decisões.

Por cultura entende-se aqui um conjunto complexo e multidimensional de tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais. Seria ainda um conjunto de modos de pensar, de sentir e de agir, mais ou menos formalizados, os quais, tendo sido aprendidos e sendo partilhados por uma pluralidade de pessoas, servem, de maneira ao mesmo tempo objetiva e simbólica, a integrar estas pessoas em uma coletividade distinta de outras. É o resultado de ações cujos componentes e determinantes são compartilhados e transmitidos pelos membros de um dado grupo.

As organizações estão inseridas dentro de um ambiente e interagem com ele, recebendo dele influências e influenciando-o. As pessoas que atuam nas organizações são agentes que contribuem para esse intercâmbio constante, sendo seus valores componentes para a formação da cultura da organização.

A cultura organizacional é um conceito essencial à construção das estruturas organizacionais. Percebe-se, então, que a cultura de uma organização será um conjunto de características que a diferencia em relação a qualquer outra. A cultura assume o papel de legitimadora do sistema de valores, expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma organização, que assim produzem normas de comportamento genericamente aceitas por todos.

Ao se discutir abordagens em cultura organizacional, duas delas devem ser salientadas: a de Schein, que enfatiza a cultura organizacional como o resultado da dinâmica de uma determinada organização e a de Hofstede, que considera a cultura organizacional como o resultado de uma dinâmica cultural maior da sociedade na qual esta organização se insere.

Para Schein (1985) é preciso adotar um modelo de cultura que faça justiça ao que o conceito conota e que possa ter utilidade em outros campos. Para ele,

Cultura é um padrão de suposições básicas demonstradas; inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um dado grupo; que ensina a lidar com seus problemas externos de adaptação e internos de integração; que funcionou bem o bastante para ser considerado válido e, ainda para ser ensinado aos novos membros do grupo como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas . (SCHEIN,1985,p. 247)

Dessa definição decorre que a cultura de um dado grupo irá refletir o que aquele grupo aprendeu através da resolução de problemas particulares no decorrer de sua própria história. Geralmente os valores são baseados nos valores e crenças dos fundadores daquele grupo, se o grupo tem sucesso, e o processo se repete, o que originalmente eram os valores e crenças dos fundadores se torna válido nas experiências do grupo. Esse processo se inicia normalmente com as crenças e valores preditivos sobre como as coisas são (crenças) e como deveriam ser (valores). A validação dos valores ocorre tanto externa quanto internamente. Os valores assumidos ganham estabilidade, em parte, pelo fato de que eles fornecem significado, estrutura e predictabilidade aos membros do grupo .

Para Schein (1985) , os níveis em que a cultura pode ser analisada distribuem-se em três, sendo o primeiro o nível dos artefatos, em que os rituais, os símbolos , as estruturas e os processos organizacionais visíveis representam os fatores mais importantes de serem observados; o segundo nível seria o dos valores compartilhados, em que as estratégias, metas e filosofias ganhariam o destaque; e, em terceiro lugar, o nível das suposições básicas subjacentes, em que as crenças , as percepções e os sentimentos inconscientes e enraizados representariam os dados a serem analisados .

A definição de Schein é considerada de certo modo limitada na medida em que não considera o contexto global no qual o grupo ou a organização em questão está inserida. O conceito de Hofstede é mais

abrangente, visto que releva aspectos da sociedade em que a organização está inserida. Ele afirma não ser possível compreender a cultura de uma organização sem conhecer o contexto em que ela se insere.

Para Hofstede (1994), cultura organizacional relaciona-se com as questões de estudos antropológicos. Ela é mais do que a soma das partes; é um todo. É historicamente determinada e reflete a história da organização; é socialmente construída e preservada pelo grupo de pessoas que formam a organização. Cultura é uma programação coletiva da mente. Para ele, o estudo de cultura organizacional foi considerada como um modismo.

Hofstede (1994) realizou um estudo comparativo levantando dados sobre alguns aspectos que ele considera importantes e determinantes na formação dos traços culturais em organizações de vários países, dentre eles o Brasil. Esse estudo obteve uma repercussão mundial, pelo fato de esse autor ter conseguido levantar dados sobre diferentes culturas, considerando alguns pontos para comparação. Em relação a cultura do país, seis categorias foram consideradas, a saber: a distância do poder, que poderia ser grande ou pequena; a tendência a ser coletivista ou individualista, em que se observaram aspectos de normas gerais, família, escola, local de trabalho, políticas e ideias; a orientação ser masculina ou feminina; a maneira de lidar com a incerteza de modo forte e fraco e os aspectos de normas gerais como família, escola, local de trabalho, política e ideias; e, finalmente, orientação a médio ou longo prazos.

Em relação as organizações, o estudo levantou seis variáveis diferenciadoras : a primeira considerava a orientação para processo ou para resultados; a segunda, a orientação para o trabalhador ou para o trabalho; a terceira, se ela era uma empresa profissional ou paternalista; a quarta , se era sistema aberto ou fechado; a quinta, se utilizava controles rígidos ou relaxados e a sexta , se voltava para normas ou pragmatismo.

Para Hofstede (1994), o processo de socialização é o momento da aprendizagem das práticas organizacionais, considerando que as pessoas começam a trabalhar na idade adulta e já possuem um volume de

valores firmemente colocados. É o momento em que o conhecimento construído sobre a realidade do trabalho é dado a conhecer aos futuros trabalhadores. A aquisição desse conhecimento diz respeito às funções específicas, direta ou indiretamente com as raízes na divisão do trabalho.

### **As formas de apreender a cultura: o processo de socialização**

O processo de socialização é caracterizado pela transmissão de conhecimentos relativos a uma realidade social. É mediante esse processo que os valores, crenças, práticas, normas, linguagem, sentimentos, percepções, visão de mundo e símbolos são aprendidos mediante o processo de interação dentro de um grupo social.

Berger e Luckmann (2001) concebem o processo de socialização como uma forma de aprender a cultura através da interiorização da realidade social objetiva que deve ser compreendida em três momentos: *exteriorização, objetivação e interiorização*. A interiorização da realidade constitui a base da compreensão das pessoas e em segundo lugar possibilita a apreensão dessa realidade social dotada de sentido. Ou seja, primeiramente é preciso interiorizar o objeto, compreendê-lo, dar-lhe sentido e depois exteriorizá-lo. Para Berger e Luckmann (2001), processo de socialização organizacional é a interiorização de “*sub-mundos institucionais*”, também denominado como socialização secundária. É um processo de interiorização da realidade objetiva do mundo do trabalho.

### **Os valores como núcleo da cultura**

Os valores começaram a ser estruturados de forma mais sistemática por Rokeach em 1967. Rokeach é considerado o pioneiro da investigação axiológica e liderou, por mais de duas décadas, os estudos sobre valores, sendo a sua teoria referencial para outros pesquisadores. Rokeach (1973) considera que um valor é uma crença duradoura, um modo específico de conduta ou estado-fim de existência que é pessoal-

mente ou socialmente preferível por um modo oposto ou contrário de conduta ou estado-fim de existência.

Na abordagem de valores de Rokeach (1973), definida como uma tipologia dos valores, ele considera a existência de dois tipos de valores : instrumentais que correspondem a um modo desejável de conduta e terminais que dizem respeito a estados finais de existência. Fundamentado nesses dois tipos de valores Rokeach desenvolveu uma escala de valores de composta por duas listas, contendo 18 valores em cada uma, totalizando 36 valores. Esta lista é composta por valores terminais e outra por valores instrumentais. Para identificar os valores, propunha-se que essa escala fosse hierarquizada de acordo com a importância atribuída a cada um dos valores como “princípios que guiam a minha vida”.

#### Quadro 1 - Escala de Valores de Rokeach (1973).

| VALORES TERMINAIS   | VALORES INSTRUMENTAIS   |
|---|---|
| Uma vida confortável; uma vida excitante; sentimento de realização; um mundo de paz; um mundo de beleza; igualdade; segurança familiar; liberdade; felicidade; harmonia interior; amor maduro; segurança nacional; prazer; salvação; auto-respeito; reconhecimento social; amizade verdadeira; sabedoria. | Ambicioso; mente aberta; capaz; alegre; limpo; corajoso, capaz de perdoar, prestativo; honesto; imaginativo; independente; intelectual (inteligente); lógico (racional); amoroso; obediente; polido; responsável; controlado. |

Para superar as limitações, dúvidas e questionamentos da teoria e estrutura de valores formulada por Rokeach, Schwartz e Bilsky desenvolveram uma tipologia de domínios motivacionais de valores com base nas três exigências humanas universais: “1) *necessidade dos indivíduos como organismos biológicos*; 2) *requisitos de coordenação e interação social* e 3) *necessidade de sobrevivência e bem estar dos grupos*”.(1987 - pgs. 550, 551 e 552).

A partir das reformulações da teoria de Rokeach (1973), Schwartz e Bilsky (1987) obtiveram, mediante pesquisa transcultural, dez tipos de valores motivacionais distintos: poder social, auto-realização, hedonismo, estimulação, autodeterminação, universalismo, benevolência, tradição, conformidade e segurança. Estes tipos motivacionais representam as três necessidades humanas universais.

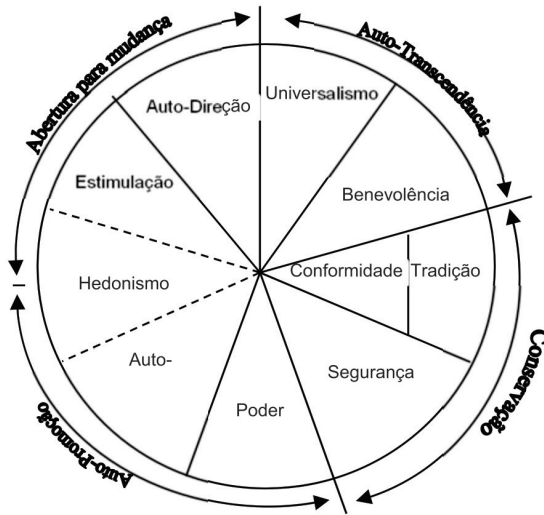
Schwartz (1994) define valores como objetivo desejável transituacional, variando em importância, que serve como guia principal na vida de uma pessoa ou entidade social.

Com o objetivo de confirmar a universalidade dos tipos motivacionais, Schwartz (1992), considerando o trabalho original de Rokeach (1973), desenvolveu uma escala contendo 56 valores que deveriam ser selecionados pelas pessoas pesquisadas considerando a importância atribuída a cada um, variando de - 1 a 7, um como um “princípio que guia a minha vida”. Tendo como base instrumentos desenvolvidos em outras culturas, levantamentos específicos e entrevistas com sujeitos muçulmanos e drusos. Desses 56 valores, 30 eram terminais e 26 instrumentais.

De acordo com Schwartz (1994) os dez tipos motivacionais estão organizados em duas grandes ordens de tipo de valores dentro das dimensões bipolares, apresentando relação de compatibilidade e conflito. Na primeira dimensão estão: **abertura para mudanças** (autodireção e estimulação) *versus* **conservação** (tradição, conformidade e segurança). A segunda dimensão é composta por: **autopromoção** (poder, realização e hedonismo) *versus* **auto-transcendência** (universalismo, benevolência).

Na primeira dimensão **abertura para mudança** e **autopromoção** estão os valores tidos de interesses individualista (autodeterminação, estimulação, hedonismo, realização e poder social). Na dimensão **conservação** e **auto-transcendência** estão os valores de interesses coletivistas (benevolência, conformidade e tradição). Os tipos motivacionais universalismo e segurança são constituídos por valores que expressam interesses tanto individualistas quanto coletivistas (Schwartz, 1994, p.25).

**Figura 1- Modelo Teórico de relações entre tipos motivacionais de valores - Schwartz -1994.**



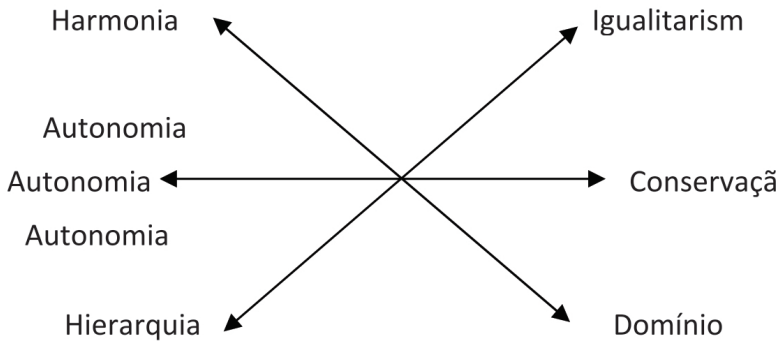
### Os valores e as organizações

Valores organizacionais são representados pelas metas enfatizadas pela empresa que orientam sua ação e o comportamento dos seus empregados. Estes são objeto de investigação no presente estudo.

Para Tamayo (1996, p. 181), os “valores organizacionais podem ser definidos como princípios ou crenças organizadas hierarquicamente, relativos a metas organizacionais desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos”. De acordo com o autor, o conceito de valores organizacionais compreende as dimensões **cognitiva, motivacional, hierárquica e funcional**.

Tamayo (1996) propõe uma estrutura dos valores organizacionais semelhante à teoria de conteúdo motivacional de valores humanos de Schwartz e Bilsky (1987). Apoiado nas três necessidades humanas e com base na abordagem cultural dos valores, ele postula três dimensões bpolares para representar as alternativas de respostas das organizações: **autonomia versus conservação; hierarquia versus estrutura igualitária; e harmonia versus domínio**.



**Figura 2 - Estrutura dos Valores Organizacionais (Tamayo, 1996)**

De acordo com o autor, a primeira dimensão bipolar é formada pela **autonomia versus conservação**. Nessa dimensão está presente a relação entre o grupo e o indivíduo, formado pela própria organização. Também estão presentes os conflitos advindos dos interesses do indivíduo e do grupo. As organizações inseridas no pólo *conservação* os valores compartilhados são sociocêntricos e enfatizam a manutenção do *status quo*, interdição de comportamentos que possam perturbar as normas e as tradições.

No pólo **autonomia** estão os valores das organizações que percebem o empregado como entidade autônoma, habilitada para perseguir os seus próprios interesses e metas em harmonia com as metas e normas da organização. Na forma de **autonomia intelectual** são enfatizados os valores de autodeterminação (criatividade e curiosidade) e **autonomia afetiva** são enfatizados os valores de estimulação e hedonismo (prazer e vida excitante).

A segunda dimensão bipolar é **hierarquia versus estrutura igualitária**. Nessa dimensão encontram-se problemas organizacionais relacionados com a estrutura social da organização, as funções e as relações entre as unidades e os membros da organização. No pólo *hierarquia* estão presentes os valores culturais de autoridade, poder social, influência, fiscalização e supervisão. No pólo de *estrutura igualitária* estão os valores culturais de justiça social, igualdade, responsabilidade e equidade.

A terceira dimensão bipolar é formada pelos valores **harmonia versus domínio**. Essa dimensão relaciona-se ao contexto social no qual a organização está inserida, ou seja, o mundo do mercado com suas características e concorrentes. Estes fatores determinam o relacionamento da organização com o meio físico e social.

Os valores pertinentes ao pólo **domínio** referem-se ao domínio, controle e exploração do ambiente físico e social para auto-afirmação da organização. No pólo **harmonia** são encontrados os valores de proteção da natureza, de cooperação e de integração interorganizacional.

Ainda para o autor, a compreensão dos valores organizacionais é antecedida pelos valores individuais, pois permite identificar pontos de conflitos e convergências das prioridades axiológicas da organização e de seus membros.

Na visão de Schein (1991), os valores organizacionais são originários dos valores do fundador da organização ou de um líder importante, que tenha contribuído para o seu sucesso. Dessa forma, os valores do fundador ou do líder são compartilhados entre os membros da organização e ensinados aos novos integrantes como sendo a orientação básica para o comportamento, o pensamento, a percepção e ação.

Os valores organizacionais têm origem na interação social entre os membros da organização; são construídos em decorrência das necessidades do trabalho a ser realizado para orientar suas relações internas e externas. Esses valores determinarão a singularidade e especificidade de cada organização, de acordo com a preferência dada a cada valor na composição de sua estrutura axiológica.

### **Os valores são a base da gestão**

As organizações são dirigidas por pessoas que ocupam cargos de gestão e são chamados de gestores. Chanlat (2000) enfatiza a tamanha importância assumida pelas organizações e por seus gestores, na sociedade atual, também denominada por *managerialista*. Ésther (2007) afirma que, em decorrência da competitividade, da complexidade das

organizações e da busca por resultados, a exigência por gestores com uma atuação estratégica tornou-se uma condição essencial para o sucesso das organizações.

O trabalho gerencial é permeado por ambiguidades e contradições intrínsecas à natureza da função e, no que concerne às abordagens tradicionais, a gestão pode ser entendida como uma prática social, recolocando com isso o sujeito no centro das análises, conforme Reed (1997).

A palavra gerir (do latim *gerire*) possui dois sentidos: dirigir e regular (CUNHA, 1997). Para conseguir dirigir e regular, o gestor deve ter desenvolvido certas competências. Gondim, Fisher e Melo (2006) questionam como é possível dirigir, se não se sabe qual é o território e o domínio de ação para planejar onde e quando chegar. Como é possível regular processos quando não se é capaz de identificar variáveis e fatores que estão presentes no cenário em que se atua e compreender o jogo de influências mútuas que têm lugar na arena em que diversos atores sociais formal ou informalmente constituídos compartilham e disputam espaço?

Para compreender a atuação de um gestor, alguns fatores devem ser considerados, dentre eles a cultura da organização, o modelo de gestão adotado, as metas e objetivos perseguidos pela organização, as práticas adotadas para a execução, acompanhamento, avaliação e ajustes das atividades, além das relações de poder decorrentes da interação entre supervisor e subordinados, em todos os níveis hierárquicos da organização. Desse modo, pode-se afirmar que não é possível analisar o gestor desconsiderando todo o contexto a partir do qual esse profissional desenvolve suas atividades.

Wittorsky (2004) afirma que a competência profissional abrange a combinação de cinco fatores: cognitivo, cultural, afetivo, social e praxiológico. Esses fatores, por sua vez, pertencem a níveis diferenciados: micro, do indivíduo, do grupo produtor ou do autor de competência; nível social, do meio social imediato, e nível macro, ou societal, da organização em que os profissionais estão inseridos. A competência

política é abordada por Chivers (1998), que consideram as relações de poder inerentes a qualquer estrutura organizacional, mostrando como consequência as formas de atuação do profissional na política intra e inter organizacional.

Fleury e Fleury (2001) abordam outro conceito de competência, que pode ser definido como um saber agir responsável e reconhecido. Ele mobiliza, integra, transfere conhecimentos, recursos e habilidades que agregam valor econômico à organização, além de valor social ao indivíduo. Apesar das diversas definições, é importante ressaltar que a competência inclui como condição prévia de domínio conhecimentos, habilidades e atitudes que capacitam alguém para uma ação específica e também a competência como resultado da ação da pessoa em determinado contexto.

Definir conhecimentos, habilidades e atitudes de um gestor não é simples, mas podem-se destacar alguns fatores primordiais: o domínio teórico de gestão (o saber); o domínio técnico da gestão (saber fazer) e o domínio do contexto da organização e das pessoas que nela se inserem ou estão a ela vinculados (o saber fazer no contexto). Espera-se de um gestor, conforme Gondim, Souza e Peixoto (2013), que saiba fazer diagnósticos organizacionais e das condições de trabalho; elaborar programas, projetos e ações; monitorar processos, visando aperfeiçoamento contínuo; articular redes grupais, intergrupais, organizacionais e interorganizacionais; assessorar e gerenciar conflitos; promover aprendizagem individual e coletiva. Fleury e Fleury desenvolvem essas funções, que são apresentadas no Quadro 1.

## **Quadro2 – Competências essenciais do gestor**

| <b>Competência</b> | <b>Significados</b>  |
|--------------------|--|
| Saber agir         | Saber o quê e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.                                |
| Saber mobilizar    | Saber mobilizar recursos financeiros, materiais e de pessoas, criando sinergia entre eles. |

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| Saber comunicar                 | Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem.                         |
| Saber aprender                  | Trabalhar o conhecimento e a experiência. Rever modelos mentais. Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros. |
| Saber comprometer-se            | Saber engajar-se e se comprometer com os objetivos da organização.  |
| Saber assumir responsabilidades | Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações e ser, por isso, reconhecido.                             |
| Ter visão estratégica           | Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.                          |

Fonte: Fleury e Fleury, 2001, p. 22.

Para desempenhar ações relacionadas às competências destacadas, os gestores devem possuir habilidades conceituais, que abrangem a capacidade mental para diagnosticar e analisar situações complexas para uma tomada de decisão. Algumas habilidades são essenciais para que o profissional se destaque no ambiente corporativo em que está envolvido. São elas: habilidades técnicas, habilidades humanas e habilidades conceituais, conforme Robbins (1998).

As habilidades de natureza técnica dizem respeito aos conhecimentos específicos, os quais são obtidos por meio da educação formal extensiva ou do exercício da função. As habilidades humanas ou interacionais englobam a capacidade de trabalhar com pessoas e estão situadas no nível intermediário da pirâmide organizacional, destacando a compreensão e a motivação como peças fundamentais para trabalhar individualmente ou em grupo quando se trata de pessoas e de relacionamentos interpessoais. Por fim, têm-se as habilidades conceituais, que abrangem a capacidade mental para diagnosticar e analisar situações complexas para uma tomada de decisão, conforme Robbins (2002).

Sabe-se que atualmente o trabalho ocupa um lugar central na vida das pessoas. Para embasar esse entendimento, resalta-se, entre outros fatores, o trabalho como fator de realização pessoal, inerente à condição

humana e ainda como fator constituinte de identidade. Das várias abordagens utilizadas para a compreensão da dinâmica nas organizações, destaca-se a Psicodinâmica do trabalho, desenvolvida por Dejours.

### **A psicodinâmica do trabalho: um novo olhar sobre a gestão**

Cristophe Dejours, médico do trabalho, psicanalista, foi o estudioso responsável pela criação e edificação da abordagem da psicodinâmica e clínica do trabalho, a qual deu seus primeiros passos no Laboratório de Ergonomia de Alain Wigner, no Cnam de Paris. O autor escreveu obras e artigos com base em pesquisas da área que iniciaram um movimento de aprofundamento na investigação do campo não comportamental, nem sempre visível e concreto, das vivências do trabalhador, mas que interferem em sua saúde física e mental.

A abordagem psicodinâmica do trabalho utiliza como base teórica os conceitos da Psicanálise, como disciplina, e se revela essencialmente multidisciplinar, já que integra também conceitos da Medicina do Trabalho, da Ergonomia e da Psicologia.

Para Dejours (2010) as mudanças nas relações de trabalho na sociedade capitalista atual, nos últimos anos, estão se constituindo como possível fator iatrogênico para os trabalhadores. O número crescente de patologias relacionadas ao trabalho tem atraído a atenção de clínicos, médicos do trabalho e psicólogos, dentre outros profissionais que têm como objetivo investigar a saúde mental das pessoas.

A psicodinâmica do trabalho contempla uma abordagem teórico-metodológica que tem como base os princípios da psicanálise e das ciências sociais. Apresenta foco metodológico nas questões coletivas dos trabalhadores, considerando seus aspectos subjetivos mediante da análise das suas vivências de prazer e sofrimento, das estratégias de enfrentamento do sofrimento e dos sentidos e significados implícitos na relação indivíduo-trabalho (HERNANDES; MACÊDO, 2008).

Dejours (1992) percebeu que entre as pressões do trabalho e a doença mental interpõe-se um indivíduo não somente capaz de entender

sua situação, mas também de reagir e se defender, sobretudo com sua inserção em uma coletividade que elabora uma ideologia defensiva, capaz de mascarar a realidade e fazer suportável o insuportável. O estudioso redefiniu seus estudos em psicopatologia, compreendendo a necessidade de desenvolver uma disciplina que pudesse conciliar diferentes áreas do conhecimento e que possibilitasse ampliar seus objetivos de pesquisas, os quais seriam focados não na patologia, mas sim na normalidade.

### **Principais elementos em Psicodinâmica do trabalho**

A abordagem da psicodinâmica e clínica do trabalho vem sendo utilizada para estudar a relação do homem com o trabalho no Brasil, desde a década de 1980. Essa teoria, preconizada por Christophe Dejours, enfoca a gênese e as alterações do sofrimento mental vinculadas à organização do trabalho. Esta seria a fonte geradora de tensões e constrangimentos capazes de desestruturar a vida psíquica do sujeito. A organização do trabalho refere-se a duas dimensões distintas (MOLINIER, 2013):

- a) a divisão técnica do trabalho dispõe sobre o que deve ser realizado e como deve ser feito (indicando modalidades, ferramentas, procedimentos, quais meio e máquinas, tipo de competências,.) etc;
- b) a divisão social e hierárquica do trabalho estabelece as normas de comando e de coordenação, os graus de responsabilidade e autonomia, e tudo o que se destaca na avaliação de trabalho.

A maneira como essas dimensões são estabelecidas e se são elas rigidamente cumpridas em determinada organização podem definir se o trabalho irá favorecer a alienação, a construção de defesas patológicas, o sofrimento e o adoecimento, ou se possibilitará a emancipação, a construção de defesas de adaptação, a criatividade, o reconhecimento e o fortalecimento da identidade (FLEURY; MACÊDO, 2012).

Dejours (1992) define o campo da psicodinâmica do trabalho como o do sofrimento, da significação e das formas desse sofrimento e enquadra sua investigação no campo do infrapatológico ou do pré-patológico. O sofrimento constitui a evolução de um embate entre o funcionamento psíquico e o mecanismo de defesa, de um lado, e as pressões organizacionais desestabilizantes advindas da organização do trabalho, de outro. O objetivo dessa luta é preservar “um conformismo aparente do comportamento e que satisfaça aos critérios sociais da normalidade” (MERLO, 2002, p. 132).

Para o autor a análise da organização do trabalho, das relações do trabalho e das condições do trabalho, pode promover a mobilização subjetiva e possibilitar a ressignificação das vivências de sofrimento advindas dessas categorias. A constituição de espaços coletivos possibilita ampliar a percepção do trabalhador sobre ele mesmo, favorecendo o seu processo de emancipação e a consequente intervenção naquilo que o grupo identifica como necessário para melhorar a organização do trabalho.

Para orientar os trabalhos, teóricos e práticos, desenvolvidos com base na abordagem da psicodinâmica do trabalho, alguns pressupostos são essenciais:

- a) a centralidade do trabalho para o sujeito na constituição da sua subjetividade;
- b) a não neutralidade do trabalho em relação à saúde mental e à constituição da identidade do sujeito;
- c) a possibilidade de mudança das situações de trabalho tendo em vista que elas existem em função das decisões humanas e não por uma fatalidade;
- d) a direção dessas mudanças ocorre com uma modificação do trabalho e não com a adaptação dos trabalhadores ao trabalho existente.

Com esses pressupostos, a psicodinâmica do trabalho desenvolve uma teoria que possibilite atender a eles. Trata-se de categorias de aná-



lise que orientam a investigação dos contextos de trabalho nas quais os trabalhadores estão inseridos.

O quadro 3 apresenta os conceitos das principais categorias de análise para a Psicodinâmica do trabalho.

| <b>Quadro 3 – Categorias de análise da Psicodinâmica do trabalho</b> |                               |  |
|--|-------------------------------|--|
| <b>Categoria</b>   | <b>Elementos da categoria</b> | <b>Definição</b>   |
| <b>Organização de trabalho</b>                                       | Organização de trabalho       | “Divisão de tarefas entre os trabalhadores, repartição, cadência, e, enfim, o modo operatório prescrito e a divisão de pessoas: repartição das responsabilidades, hierarquia, comando, controle, etc” (DEJOURS, 2009, p. 125).   |
|  | Relações de trabalho          | Referem-se as relações com as chefias imediatas e superiores, com os membros da equipe de trabalho e as relações externas(-clientes, fornecedores e fiscais (PIRES; MACÊDO, 2011).   |
| <b>Mobilização Subjetiva</b>   | Inteligência Prática          | A inteligência prática, enquanto estratégia de enfrentamento coletiva, auxilia o trabalhador a resistir ao que lhe é prescrito, utilizando recursos próprios e sua capacidade inventiva, supondo a idéia de astúcia, mobilizando-se a partir do surgimento de situações imprevistas. Com o enfrentamento destas situações, o trabalhador desenvolve um saber particular que ao tornar-se coletivo, transforma-se em ação de cooperação. Este recurso apresenta a finalidade de minimizar o sofrimento e transformá-lo em prazer (DEJOURS, 2004). |
|  | Cooperação                    | A cooperação como estratégia de mobilização coletiva, representa uma maneira de agir de um grupo de trabalhadores para ressignificar o sofrimento, fazer a gestão das contradições do contexto de trabalho e transformar em fonte de prazer a organização do trabalho, a qual seria possível a sua realização a través do espaço público de discussão e pela cooperação entre os sujeitos (FERREIRA; MENDES, 2003).  |
|  | Espaço de discussão           | O espaço público de discussão significa a construção de um espaço de fala e escuta, em que podem ser expressas opiniões contraditórias e/ou baseadas em crenças, valores e posicionamento ideológico dos participantes do espaço (Dejours, 2008).  |
|  | Reconhecimento                | “O reconhecimento é uma forma específica de retribuição moral simbólica dada ao ego, como compensação por sua contribuição à eficácia da organização do trabalho, isto é, o engajamento de sua subjetividade e inteligência” (DEJOURS, 2005, p. 56).   |

|                             |                        |   |
|-----------------------------|------------------------|---|
| <b>Sofrimento e defesas</b> | Sofrimento criativo    | Para Dejours (2009) o sofrimento pode ser criativo ou patogênico. No criativo, o indivíduo mobiliza-se na transformação do seu sofrimento em algo benéfico para ele mesmo. Para isto, deve encontrar certa liberdade na organização do trabalho que ofereça margem de negociação entre as imposições organizacionais e o desejo do trabalhador. |
|                             | Sofrimento patogênico  | O surgimento do sofrimento patogênico está relacionado à ausência de flexibilidade da organização do trabalho, a qual impede que o sujeito encontre vias de descarga pulsional nas suas atividades laborais, utilizando-se de estratégias defensivas para suportar o contexto de trabalho (DEJOURS, 2011).                                      |
|                             | Estratégias defensivas | As estratégias de defesa têm como função adaptar o sujeito às pressões de trabalho com o objetivo de conjurar o sofrimento. Diferenciam-se dos mecanismos de defesa do ego por não serem interiorizados e persistirem com a presença de uma situação externa (ROSSI, 2008).   |

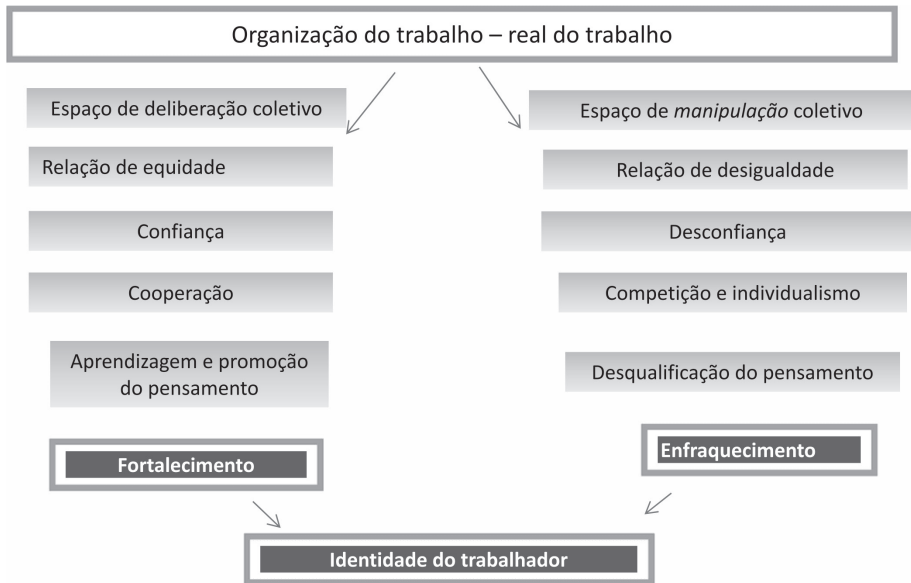
Fonte: Fleury e Macêdo (2012).

O quadro 4 tem o objetivo sintetizar as definições e explicações sobre cada categoria, enfocando seus principais elementos e propiciar a visualização dos conceitos utilizados pela psicodinâmica do trabalho e que são essenciais para o estudo em clínica do trabalho.

A organização do trabalho, com suas prescrições, define os destinos que o sofrimento do trabalhador terá, podendo tornar-se criativo ou patogênico, dependendo da margem de negociação entre suas imposições e a realidade do trabalho.

A figura 3 apresenta um esquema sobre os diferentes impactos da organização do trabalho sobre a identidade do trabalhador quando existem elementos que estimulam a cooperação ou a competição.

### Figura 3 – Formas de gestão da organização do trabalho e a identidade do trabalhador



Fonte – elaborado pela autora com base na obra de Dejours (2012).

### Mobilização Subjetiva do Trabalhador a partir do Trabalho

As práticas profissionais objetivas e subjetivas destes indivíduos os levam, portanto, a vivenciar momentos de sofrimento e prazer no trabalho de forma dialética. Compreender estes construtos que influenciaram direta e indiretamente a saúde do indivíduo se faz, neste contexto, fundamental.

Da mesma forma que a gestão do trabalho possui elementos que se interpenetram e interagem, a mobilização subjetiva do trabalho se caracteriza por um permanente processo de relação entre sofrimento e prazer, gerando possíveis estratégias defensivas para que o indivíduo consiga lidar com sua subjetividade no contexto da realidade objetiva do trabalho.

Na abordagem psicodinâmica do trabalho, segundo Dejours (1992), as vivências de prazer e sofrimento funcionam como indicado-

res de saúde. Nesta teoria, o sofrimento e o prazer são provenientes de uma relação específica com o inconsciente, que se dá em um tipo de jogo entre pré-consciente e inconsciente, que negociam as relações de prazer, de sofrimento, de desejo, a busca pela saúde mental e física, em uma abordagem psicossomática.

### **As estratégias de defesas**

As estratégias de defesa têm como função adaptar o sujeito às pressões de trabalho com o objetivo de conjurar o sofrimento. Diferenciam-se dos mecanismos de defesa do ego por não serem interiorizados e persistirem com a presença de uma situação externa. Para Rossi (2008, p. 44), “as estratégias defensivas são modos de agir individuais e/ou coletivos que levam a eufemização da percepção que os trabalhadores tem da realidade que os faz sofrer”.

As estratégias de defesa coletivas organizam-se como regras compartilhadas e por consenso e se formam com base em condições externas do trabalho, que envolvem as relações intersubjetivas do coletivo de trabalho (ROSSI, 2008). Essas estratégias representam um custo alto para o coletivo, são pacientemente construídas por seus agentes e têm a propriedade de ter um funcionamento inconsciente (DEJOURS, 2008).

Desse modo, as estratégias coletivas de defesa contribuem de forma decisiva para a coesão do coletivo no enfrentamento do sofrimento engendrado pela pressão da organização do trabalho. Elas possibilitam a estabilização psíquica do trabalhador e contribuem para a construção do sentido do sofrimento no trabalho (ROSSI, 2008, p.44).

Uma estratégia coletiva de defesa, como por exemplo o isolamento, pode propiciar o aumento da produtividade, à medida que foca a atenção e o tempo do trabalhador nos seus interesses individuais, reti-

rando as distrações que possam diminuir sua produção. Nessa situação, a defesa utilizada, provavelmente, resulta em aumento da produtividade, o que faz crescer as chances de reconhecimento do trabalho, mas também insensibiliza o trabalhador contra o que faz sofrer, e o que faz seus colegas sofrerem, levando-o a uma condição de indiferença com o grupo. Os resultados decorrentes dessa situação podem levar o trabalhador à alienação, visto que a estratégia passa a ser vista como solução para seus constrangimentos no trabalho (medo de ser incompetente, pressão por trabalhar mal, conflitos interpessoais), conduzindo o trabalhador ao domínio da alienação. Esse momento marca a passagem da estratégia defensiva à ideologia defensiva, ou seja, o sujeito que até então se orientava pela ordem da realidade, passa a orientar-se pela ordem do imaginário (ROSSI, 2008).

Segundo Dejours (1992, 2006, 2008), os trabalhadores evitam entrar em contato com o conteúdo das estratégias construídas, esforçando-se para dissimulá-las. O sofrimento no trabalho é identificado por meio da compreensão das estratégias defensivas ou da mobilização subjetiva, pois elas desempenham papel fundamental na adaptação e no ajustamento das necessidades dos trabalhadores às imposições da organização do trabalho.

As estratégias de defesa individuais são também utilizadas pelos trabalhadores para suportarem psicicamente às pressões de determinadas formas de organização do trabalho. O trabalho repetitivo, conforme Dejours (1992), leva os trabalhadores à confrontação, individual e solitária, das violências produtivas, em que mecanismos de vigilância e submissão estão presentes. Esse tipo de trabalho conduz à monotonia e ao tédio, induzindo os trabalhadores a excluírem sua subjetividade (pensamento e criação) que podem afetar sua cadência e, conseqüentemente, sua produtividade. Para conseguir enfrentar os constrangimentos da tarefa repetitiva, o sujeito aliena-se na própria operação e na aceleração dos movimentos, com o objetivo de impedir a atividade fantasmática e criativa. Esta estratégia possibilita o enfrentamento do tédio e da insatisfação da tarefa repetitiva, mas produz ganhos de pro-

atividade para a organização e perdas de consciência do trabalhador, levando-o a alienação (ROSSI, 2008).

Nesse caso, o resultado do processo de alienação, favorece o aumento da produtividade e pode levar o trabalhador para uma armadilha, pois, ao ser produtivo, será reconhecido, e este reconhecimento o insensibiliza do seu sofrimento, reforçando o valor da alienação, ignorando os limites do próprio corpo e banalizando o seu sofrimento. Para ressaltar a potência desse fenômeno, o reconhecimento geralmente conduz a uma recompensa financeira que alimenta o componente ideológico que permeia a sociedade capitalista, produtiva e consumidora, justificando a elevação do padrão de vida e ocultando a consequente retração da autonomia do pensamento.

Uma estratégia individual de defesa fortalece-se ao encontrar suporte nas estratégias de defesa coletivas, as quais colaboram para o sofrimento do trabalhador ao criarem uma falsa realidade que garante a normalidade, mas não a saúde. Essas estratégias, para funcionarem, operam com base em certas premissas, e, dentre elas, destacam-se: a negação dos seus sentimentos, a intolerância com o sofrimento alheio, a aceitação de um contexto de dominação do qual não se pode desertar, a mentira instituída pela ação gerencial, o discurso científico das metodologias organizacionais e o próprio processo de globalização, que se transformou em um totalitarismo democrático generalizado (DEJOURS, 2006).

O sofrimento dos trabalhadores é explorado com o objetivo de incrementar o sistema produtivo. Para atingi-lo, as empresas estimulam a continuidade do círculo vicioso que envolve tensão nervosa e produtividade. Este processo dá-se de modo que, quanto mais tensos, mais agressivos, mais ansiosos e mais medrosos forem, mais os trabalhadores se tornam produtivos (ROSSI, 2008).

Para Dejours (1992), o sofrimento psíquico ocasionado por fadiga, tensão, nervosismo, ansiedade, depressão, dentre outros, potencializa a produção e são utilizados pelos gestores como técnica de gestão de

pessoas. O trabalhador, ao creditar para ele mesmo as causas do sofrimento vivenciado, julga-se ineficaz, frágil e impotente, e não os relacionam com o enfrentamento real de perigos e riscos das tarefas.

### **Dependendo da gestão, o trabalho pode promover saúde ou adoecer**

Apesar da centralidade do trabalho em nossa vida atualmente, e dos aspectos acima mencionados de sua importância para a construção de nossa identidade e inclusão social, o trabalho, principalmente com as novas formas de gestão, possui uma face perversa, que se expressa em números alarmantes de acidentes de trabalho e adoecimento a partir do trabalho.

Para a OMS (2009), “Saúde é um estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não meramente a ausência de doença”. E ainda, “Saúde mental é o equilíbrio da personalidade considerada na sua globalidade bio- psicossocial. A capacidade de pensar, se adaptar à realidade, capacidade de desempenhar funções sociais, a capacidade de lidar com a maior parte dos problemas do cotidiano. As perturbações mentais são doenças caracterizadas por perturbações de ordem emocional, cognitiva e comportamental.”

Dados da Organização Mundial de Saúde (OMS, 2014) indicam que 2,02 milhões de pessoas morrem a cada ano devido a enfermidades relacionadas com o trabalho; 321.000 pessoas morrem a cada ano como consequência de acidentes no trabalho; 160 milhões de pessoas sofrem de doenças não letais relacionadas com o trabalho e 317 milhões de acidentes laborais não mortais ocorrem a cada ano. Isto significa que a cada 15 segundos, um trabalhador morre de acidentes ou doenças relacionadas com o trabalho e 115 trabalhadores sofrem um acidente laboral.

No Brasil, ocorrem 390 mil acidentes de trabalho, desses, 12 mil deixam as pessoas incapacitadas para o trabalho permanentemente, havendo 7 a 8 mortes por dia. Com base nesses dados, torna-se importante se pesquisar e analisar como essa iatrogenia poderia ser evitada ou minimizada, tendo em vista nossa principal tarefa enquanto psicólogos,

que é a promoção de ações que promovam a qualidade de vida no trabalho e previna doenças.

### **As funções do Gestor para a Psicodinâmica do trabalho**

Dejours, (2012a) descreve algumas funções do gestor, e, dentre elas, destacam-se a coordenação, a organização, o estímulo à cooperação e à harmonização do grupo. O gestor tem a responsabilidade de cuidar do espaço de deliberação, tornando visíveis os modos operatórios de cada um. Deve manter a confiança com escuta equitativa com a equipe, consciente da importância dessa ação para a gestão do trabalho e dos trabalhadores. É ainda responsabilidade do gestor transmitir para os seus subordinados as decisões da direção, e, também, com base no conhecimento do trabalho e dos trabalhadores, auxiliar a orientação doutrinal da empresa.

O gestor que consegue desempenhar estas funções constrói espaços de discussão coletivos que podem promover possibilidades ao trabalhador de:

- a) perceber a diferença entre trabalho prescrito e real;
- b) desvelar as armadilhas da organização do trabalho;
- c) proteger-se de situações que provoquem alienação;
- d) resignificar suas vivências relacionadas ao trabalho com a intercompreensão propiciada pela troca de experiências com outros trabalhadores inseridos em uma mesma organização de trabalho;
- e) buscar a cooperação, por meio da escuta equitativa e da confiança no grupo, reduzindo o comportamento individualista e promovendo a solidariedade;
- f) obter o reconhecimento do grupo pelo seu engajamento ante as adversidades do real do trabalho.

A descrição dos benefícios da constituição do espaço de discussão coletivo não tem o objetivo de esgotar os seus ganhos, mas de mostrar



como ele pode constituir um caminho para interferir nessas situações, desde que esteja instalada nesse espaço a confiança necessária para que o coletivo possa estabelecer a cooperação, e dela obter resultados positivos para sua relação com a organização de trabalho, e o gestor desempenha importante papel nesse processo.

Partindo do pressuposto de que existe a possibilidade de mudança das situações de trabalho, uma vez que elas existem em virtude de decisões humanas, e não por uma fatalidade, buscou-se estabelecer as bases necessárias para que a constituição do espaço de discussão coletivo promova essas mudanças.

O espaço de discussão pode ser um local apropriado para a confrontação de opiniões, mediante a mobilização subjetiva e coletiva para identificação dos impasses da organização do trabalho, para o estabelecimento da diferença entre trabalho prescrito e o real, bem como para o desvelamento das estratégias defensivas coletivas, que ao auxiliarem os trabalhadores a operarem segundo a normalidade, também impõe uma alienação sobre a realidade de trabalho, impedindo-os de agirem para modificá-la. É importante considerar que a apreensão dessas estratégias é feita por meio das falas indiretas dos trabalhadores sobre o que os faz sofrer e o que lhes dá prazer (DEJOURS, 2008).

## Referências

BENDASSOLI; SOBOLL (Orgs.). *Clínicas do trabalho*. São Paulo: Atlas, 2011.

BERGER, Peter L. e LUCKMANN, Thomas. *A Construção Social da Realidade*. 20. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

CHANLAT, J. F. O desafio social da gestão: a contribuição das ciências sociais. In:

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. The Reflective (and Competent) Practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonies the reflective practioner and competence based approaches. *Journal of European Industrial Training*, v. 22, n. 7, p. 267-276, 1998.

CUNHA, A.G. *Dicionário Etimológico Nova Fronteira da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1997.

DEJOURS, C. *A Loucura do Trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Cortez, 1987.

DEJOURS, C. D. *A loucura do trabalho*. São Paulo: Ed. Cortez, 1992.

DEJOURS, C. ABDOUCHELI, E Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. Em: C. DEJOURS, E. ABDOUCHELLI, C. JAYET. BETIOL, M. I. S. (Coord.). *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. (pp. 119-145). São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. *O fator humano*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1997.

DEJOURS, C. *A banalização da injustiça social*. FGV: São Paulo, 1999 a.

\_\_\_\_\_. Travail: usure mentale. De la psychopathologie à La psychodynamique Du travail. Paris: Bayard.

\_\_\_\_\_. *Fator humano*. FGV: Rio de Janeiro, 1999b.

\_\_\_\_\_. Travail, souffrance et subjectivité. *Sociologie du Travail*, 43(2), 329-340, 2000.

\_\_\_\_\_. *A banalização da injustiça social*. 4. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2001.

\_\_\_\_\_. Subjetividade, trabalho e ação. *Revista Produção*, n. especial, 3(14), 27-34, 2004 a.

\_\_\_\_\_. Activisme professionnel: masochisme, compulsivité ou aliénation? *Travailler: Revue Internationale de Psychopathologie et de Psychodynamique du Travail*, 11, 25-41, 2004b.

\_\_\_\_\_. *Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (Orgs.). Rio de Janeiro: Fiocruz, Brasília: Paralelo 15, 2004.

\_\_\_\_\_. *O fator humano*. Trad. de Maria Irene S. Betiol e Maria José Tonelli. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

\_\_\_\_\_. *A banalização da injustiça social*. Trad. de L.A.Monjardim. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

\_\_\_\_\_. Psicodinâmica do trabalho na pós-modernidade. In Mendes, A. M.; Lima, S. Facas, E. P. (org.), *Diálogos em Psicodinâmica do trabalho* (p.13-26). Brasília: Paralelo 15,2007a.

\_\_\_\_\_. *Conjurer la violence: travail, violence et santé*. Paris; Éditions Payot e Rivages,2007b.

\_\_\_\_\_. *Travail, violence et santé*. Paris: Éditions Payot & Rivages, 2007.

\_\_\_\_\_. A avaliação do trabalho submetida à prova do real – críticas aos fundamentos da avaliação. Em Szelwar, L. Mascia, F. (org.). *Trabalho, tecnologia e organização*. São Paulo: Blucher (p. 31-90), 2008 a.

\_\_\_\_\_. Novas formas de servidão e suicídio. Em Mendes, A. M. (org.) *Trabalho e Saúde – o sujeito entre emancipação e servidão*. Curitiba, PR: Juruá (p.26-39), 2008b.

\_\_\_\_\_. *Trabalho, tecnologia e organização: avaliação do trabalho submetida à prova do real*. São Paulo: Blucher, 2008c.

\_\_\_\_\_. *Da Psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho*. In: LANCMAN, S; SNELWER, L. I. (Orgs). Brasília: Paralelo 15, 2008d.

\_\_\_\_\_. Posface. *Souffrance en France: La banalization de l'injustice sociale*. Paris: Édition du Seuil,2009.

\_\_\_\_\_. *Trabalho vivo: trabalho e emancipação*. Brasília: Paralelo 15, 2012.

\_\_\_\_\_. *The management from a working perspective*. São Paulo, Universidade de São Paulo (USP), Escola Politécnica da USP, Conference on Engineering, 2012, 7 nov. 2012, 2012a. Disponível em [www.who.int](http://www.who.int)

ÉSTHER. A.B. *A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração das universidades federais em Minas Gerais*. Doutorado (Tese), UFMG, Minas Gerais, 2007.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, A. R. D; MACÊDO, K. B. Límites y posibilidades Del método em psicodinâmica y clínica Del trabajo: relato de los estúdios Del grupo de La Pontificia Universidade Catolica de Goiás. *Praxis*. Ano14, n.21, 77-92, 2012.

FLEURY, A.R.D; MACÊDO, K. B. O mal estar docente para além da modernidade: uma análise psicodinâmica. *Revista Amazônica*, v.IX, n.2, 217-238, 2012<sup>a</sup>

GONDIM, S. M. G.; FISCHER, T.; MELO, V. P. Formação em gestão social: um olhar crítico sobre uma experiência de pós-graduação. In: FISCHER, T.; ROESCH, S.; MELO, V.P. (Orgs). *Gestão do desenvolvimento territorial e residência social*. Salvador: EDUFBA; CIAGS/UFBA, 2006. p. 43-61.

GONDIM, S. M. G.; SOUZA, J. J.; PEIXOTO, A. L. A. Gestão de pessoas. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (Orgs.). *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed, 2013.

HELOANI, R., LANCMAN, S. Psicodinâmica da trabalho: o método clínico de intervenção e investigação. *Produção*, 14, pp. 077-086, Set./dez. de 2004.

HELOANI, R. *Gestão e organização no capitalismo globalizado*. São Paulo: Atlas, 2003.

HERNANDES, J. C., MACÊDO, K. B. Prazer e sofrimento no trabalho numa empresa familiar: o caso de um hotel. *Revista Gestão Organizacional*, 1 (1), 7-19,2008.

HOFSTEDE, G. *Culture and organizations: software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival*. London: Harper Collins, 1994.

MACÊDO, Kátia Barbosa. *Psicodinâmica das Organizações: Poder, Cultura e Decisões na Empresa Familiar*. PUC: São Paulo, 1999.

MACÊDO, Kátia Barbosa e ROSSI, E. Z. Os Valores e Suas Implicações Nas Organizações. *ESTUDOS*. v. 28, n. 4, p. 693 - 716. jul./ago.2001

MACÊDO, K. B. *O Trabalho de quem faz arte e diverte os outros*. Goiânia: Editora da Puc – Goiás,2010.

MACÊDO, K. B. et al. *O trabalho de quem faz arte e diverte os outros*.Goiânia: Ed. da PUC Goiás, 2010.

MACÊDO, K. B. *O diálogo que transforma*. Goiânia: Editora da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, 2015.

MACÊDO, K. B; HELOANI, R. Identidade. In: VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. C. (org.). *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho*. Curitiba: Juruá, 2013.

MERLO, A. R. C.; MENDES A M. Perspectivas do uso da psicodinâmica do trabalho no Brasil: teoria, pesquisa e ação. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 2009, vol. 12, n. 2, pp. 141-156.

MOLINIER, P. O trabalho e a psique: uma introdução à psicodinâmica do trabalho. Brasília: Paralelo 15, 2013.

OMS- Organização Mundial de Saúde. Relatório sobre saúde mental e trabalho.

OIT – Organização Internacional do Trabalho. Relatório sobre Saúde mental e Trabalho. Disponível em [www.oitbrasil.org.br](http://www.oitbrasil.org.br)

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *RAP*, v.40, p.81-105, Rio de Janeiro, jan./fev. 2006.

REED, M. *Sociologia da gestão*. Oeiras: Celta, 1997.

ROBBINS, Stephen. *Comportamento organizacional*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC editora, 1998.

ROKEACH, Milton. *The Nature of Human Values*. New York: Free Press, 1973.

SCHEIN, Edgar H. What Is Culture? In FROST. P. (Org.) *Reframing Organizational Culture*. Newbury: Sage Publication, 1991

*Psychology*, v. 25. Orlando: Academic Press, 1992.

\_\_\_\_\_. Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values? *Journal of Social Issues*, v. 50, 1994.

SCHWARTZ, Shalom H. e BILSKY W. Toward a Universal Psychological Structure of Human Value. *Journal of Psychology and Social Psychology*, v. 53, 1987.

SCHWARTZ, Shalom H. e BARDI, A. Value Hierarchies across Cultures: Taking a Similarities Perspective.. *Journal of Cross Cultural Psychology*, v. 32, nº 3, may 2001.

SCHWARTZ, Shalom H. Universal in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances In Experimental Social*

SILVA, F. C. *Vivências dos gestores de uma IES privada: intervenção em Clínica Psicodinâmica do Trabalho*. Dissertação (Mestrado em Psicologia), PUC Goiás, Goiânia, 2012.

TAMAYO, Álvaro. *Trabalho, Organizações e Cultura: Valores Organizacionais*. São Paulo: 1996 - Coletânea da ANPEPP.

\_\_\_\_\_. Os valores do brasileiro: uma década de pesquisa. *Cadernos de Psicologia*, nº 1, 1997.

TAMAYO, Álvaro e SCHWARTZ, Shalom H. Estrutura Motivacional dos Valores Humanos. *Revista de Psicologia Teoria e Pesquisa*, v. 9, nº 2, maio/agosto/1993.

WITTORSKI, R. Da fabricação das competências. In: TOMASI, A. (org.). *Da qualificação à competência: pensando o século XXI*. Campinas, SP: Papyrus, 2004.

# A FORMAÇÃO UNIVERSITÁRIA DOS GESTORES E A SAÚDE MENTAL DOS TRABALHADORES: UMA ANÁLISE SOB O OLHAR DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO

**Alessandra Ramos Demito Fleury**

**Clayton Moreira de Nazaré**

## RESUMO

Este artigo investiga se há uma relação entre a formação acadêmica dos novos gestores e a Clínica Psicodinâmica do Trabalho, de Christophe Dejours, que tem como o objetivo a promulgação de discussões e ações, que propiciem a manutenção de um ambiente de trabalho saudável. Por meio de uma análise documental, e leitura exploratória do referencial bibliográfico, objetivou-se desenvolver maior familiaridade com o tema, além de melhor apresentá-lo ao leitor. Ainda que o Brasil seja um país onde se trata, teoricamente, bem a teoria da Clínica Psicodinâmica do Trabalho, percebe-se que ainda há muito o que avançar na divulgação da mesma, dentro das escolas de Administração, para que sirva de mote para uma melhor tratativa na organização do trabalho das empresas brasileiras.

**Palavras-chave:** Graduação; Administração; Psicodinâmica; Trabalho; Saúde.

## INTRODUÇÃO

Discute-se em todo o mundo sobre o adoecimento no trabalho cada dia mais, haja visto os inúmeros artigos publicados nos mais diversos sites, que tratam da administração ou psicologia e até mesmo nos que tratam de teorias mais holísticas. Outrora identificado com maior ênfase no aspecto físico, o adoecimento atinge hoje o aspecto mental, em escala crescente, conforme o *modus operandi* dos sistemas produtivos também foi mudando, resultado da migração do processo industrial para a atual era da informação.

Dos debates sobre adoecimento psíquico proveniente do local de trabalho e vivenciados entre os autores, surgiu o objeto de discussão deste trabalho, sobre como vem sendo discutida a Psicodinâmica do Trabalho nas principais escolas de Administração do país.

Neste trabalho descrevemos o surgimento e o desenvolvimento do ensino de administração e o histórico das faculdades de Administração no Brasil. Será apresentado um breve histórico da Clínica Psicodinâmica do Trabalho de Dejours e sua área de atuação, além do contexto das pressões nas organizações e de como elas podem afetar a saúde mental do trabalhador.

Para iniciarmos apresentaremos o desenvolvimento das escolas de Administração nos Estados Unidos, considerado o berço da Administração moderna, seguido da descrição deste panorama no Brasil.

### **1 O SURGIMENTO E O DESENVOLVIMENTO DO ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO.**

Algo observado durante a elaboração deste tópico do trabalho, foi a grande dificuldade de se encontrar material bibliográfico para o desenvolvimento do tema, uma vez que parece haver uma indiferença com a base histórica da Administração nos cursos brasileiros, a não ser o que tange o desenvolvimento das Teorias Clássicas da Administração. Percebe-se também pouco material na língua inglesa disponível sobre



o assunto, ou que tratem da história das escolas de Administração traçando um paralelo, geralmente, com os problemas enfrentados por tais escolas nos dias de hoje. Como exemplo, citamos os artigos de alguns poucos autores que focam seu trabalho na discussão sobre o ensino da Administração, utilizados neste trabalho:

- *Business Education in the United States* – de Richard N. Rosett - 1982;
- *A brief and non-academic history of management education* – de J.C. Spender – 2016;
- Qual será o futuro das fábricas de administradores? – De Alexandre Nicolini - 2003;
- A formação do administrador no ensino de graduação: uma reflexão – Paulo da Costa Lopes – 2006;

Rosett (1982)<sup>1</sup> nos apresenta que, provavelmente a vinda do ensino das técnicas administrativas aos Estados Unidos tenha acontecido com a chegada dos peregrinos, que fundaram a escola Plymouth em 1635, um “transplante da próspera indústria britânica” - tradução dos autores.

Spender (2016) informa que, apesar do modelo americano ser o dominante no mundo, a primeira escola aberta com fins do ensino da Administração seja a Escola do Comércio, em Lisboa, surgida após o terremoto de 1755, com fins de treinar os funcionários públicos no recolhimento de impostos e desembolsos, apesar de já em 1727 ter-se notícias do ensino das ciências administrativas na Alemanha.

Já em 1880, os Estados Unidos contavam com 162 escolas de comércio e negócios, com 27000 alunos matriculados, sendo a formação administrativa também ofertada em escolas secundárias.

Outro grande momento para a formação das escolas e faculdades americanas em negócios, foi logo após a Guerra Civil americana, entre 1861-65, pois o foco do país se voltou da agricultura para a indústria e

---

1 As citações das obras de ROSETT e SPENDER foram traduzidas pelos próprios autores.

o comércio, assim, por meio do Ato Morrill de 1862, parte das terras e recursos estaduais foram revertidos para a criação de faculdades, 76 ao todo, além de ter beneficiado outras já existentes (SPENDER, 2016).

Ainda segundo Spender (*Ibid.*): “A fundação da Escola Wharton de Finanças e Economia em 1881, foi o principal evento na história no ensino de gestão da América”, a escola que levava o nome de um poderoso industrial do pós-guerra, Joseph Wharton, mais tarde seria integrada à Universidade da Pensilvânia. Um de seus reitores, Edmund James, recebeu um financiamento da Associação de Banqueiros Americanos, para ir a Europa e observar os métodos de ensino, em seu retorno enviou um relatório que revolucionaria a grade de ensino, propondo organizar o programa de ensino, possibilitando o aprendizado de disciplinas pertinentes às administrações públicas e privadas, o que antes se dava mais no aspecto público, proveniente do modelo da escola cameralista<sup>2</sup>, da qual se baseavam.

Ainda, segundo Spender (*Ibid.*) a Universidade de Harvard iniciou, em 1908, seu curso de dois anos de graduação em Administração de Empresas, pois seu presidente William Eliot, se via pressionado pelos banqueiros e magnatas das rodovias a prover o mercado de jovens com aprendizado em gestão.

O primeiro reitor de Harvard, Edwin Gay, estava insatisfeito até então com os métodos do ensino da Administração, desenvolveu então o método do caso, que consistia em coletar problemas factíveis e levá-los à sala de aula para discussão entre os alunos, este ainda é o modelo de ensino da *Harvard Business School* (HBS) e que se espalhou por diversas faculdades do mundo inteiro, sendo utilizado em diversas abordagens (IKEDA *et al.*, 2006).

A partir da Segunda Guerra Mundial (1939-1945), houve uma drástica queda no número de inscritos para Harvard, mas o ensino da Administração Industrial, crescia por todo território americano, devido as mudanças sociais ocorridas e o surgimento dos sindicatos industriais,

2 **Nota dos autores:** Sobre a Escola Cameralista, segundo Nascimento (“s.d.”): “Sua atenção se dirigiu fundamentalmente ao estudo dos meios pelos quais se pode criar e administrar, a partir do patrimônio social, o patrimônio público.”

as relações de trabalho entraram para a grade curricular dos cursos. Em 1925, Elton Mayo era contratado pela *Harvard Business School*, devido a sua pesquisa de Hawthorne, entre os anos de 1924 e 1927, sobre comportamento no trabalho, contribuindo fortemente para a consolidação das relações humanas e do comportamento humano no currículo das escolas de Administração (SPENDER, 2016).

Como citado por Spender (*Ibid.*), A educação gerencial é um produto de seu tempo e as escolas de administração não eram independentes, fosse em sua forma de ensinar ou direcionar seus estudos. Podemos compreender que diferente da escola europeia, que visava a gestão pública, a americana se fortaleceu na formação da gestão privada e com o desenvolvimento globalizado dos negócios do pós-guerra o modelo de ensino americano passou a dominar o mundo, modificando até mesmo a escola europeia, que tinha o comerciante como uma classe secundária, até então.

Sobre a atualidade das escolas de administração, Spender (*Ibid.*), nos apresenta:

Hoje, a educação gerencial é marcada pela heterogeneidade, com uma longa herança de filosofias conflitantes empilhando-se para moldar seu estado ansioso. Não só as escolas expandiram o número de assuntos e métodos que abordam, mas muitos membros do corpo docente são incentivados a usar sua pesquisa e tempo de aula para promover seus próprios interesses profissionais. (Pg. 06)

Segundo SPENDER (2016), os alunos deixaram de escolher as faculdades pelo que elas podem lhe ensinar e passaram a escolhê-las pela reputação oferecida. Abrindo a possibilidade da criação de rankings pela mídia especializada, fortalecendo a impressão de que a reputação é mais importante do que o currículo ofertado, entretanto, se as escolas de gestão ainda se portarem desta forma, segundo é melhor deixar de ensinar a gestão e passar a ensinar como se vestir e se portar.

Ainda há várias pesquisas a serem realizadas e muito a se evoluir no ensino de gestão, mas o importante é continuar a evoluir para se adequar às mudanças, conseguir solucionar a problemática do ensino x prática, recuperar o status de ciência e pensar se escolas de gestão de países em desenvolvimento deverão utilizar o modelo americano de gestão, e como os Estados Unidos e Europa, tratarão problemas crescentes, como a desigualdade em suas escolas, qual seu real papel na sociedade, SPENDER(2016).

A seguir veremos como se deu o surgimento e desenvolvimento das escolas de Administração no Brasil, visando evidenciar diferenças e semelhanças com o histórico das escolas americanas, analisando a concepção das grades curriculares brasileiras.

### **1.1 Histórico das faculdades de Administração no Brasil.**

Considerada recente, em relação aos Estados Unidos, a história da escola brasileira de administração data praticamente das décadas de 30-40, durante a Era Vargas, período de grande desenvolvimento no país, exigindo assim uma maior técnica e a presença de administradores na indústria (JUNIOR E PINTO, 2012). Segundo Nicolini (2003, p. 45):

Os primeiros cursos que se tem notícia no Brasil datam de 1902, quando passam a ministrar o estudo da Administração duas escolas particulares: no Rio de Janeiro, na Escola Álvares Penteado, e em São Paulo, na Academia do Comércio. O ensino não era regulamentado, o que só veio acontecer em 1931, com a criação do Ministério da Educação e a estruturação do ensino em todos os níveis.

Segundo Junior e Pinto (2012), com o advento da criação do Ministério da Educação e Saúde Pública, nos anos 30, ocorre então uma maior organização do ensino no Brasil, em todos os níveis. Por meio do Decreto-Lei nº 20.158 de 30 de julho de 1931, ocorre a organização do ensino comercial, sendo criado a base para o ensino superior em Administração e Finanças, que tinha inicialmente três anos de duração.

Ainda em 1931 alguns empresários e intelectuais paulistas criaram o Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT), considerada a primeira instituição da América Latina para treinamento em Administração, visando a pesquisa com base na escola clássica e científica da Administração e buscando soluções para os problemas das organizações, naquele momento. Com base na criação do IDORT que tratava do setor industrial brasileiro, o Departamento de Administração do Serviço Público (DASP) iniciava sua atuação com recrutamento e seleção para o serviço público, por meio dos concursos, entre outras atividades conforme previsto no Decreto Lei nº 579/38 de 1938 (JUNIOR e PINTO, 2012).

O modelo para as escolas de Administração brasileiras foi todo trazido dos Estados Unidos, principalmente quando na década de 40 houve uma “migração” de estudantes e professores brasileiros aos Estados Unidos e de representantes americanos ao Brasil, mais tarde esse “intercâmbio” que visava a transferência de tecnologia ficou mais evidente com a instituição, pelos governos americano e brasileiro, do Programa de Ensino de Administração Pública e de Empresas, que visava a formação de professores nas diversas áreas da Administração, promovendo assim o desenvolvimento econômico e social, iniciada com Vargas e continuada por Juscelino Kubistchek, promovendo a industrialização e gerando demanda por profissionais (NICOLINI, 2003).

Assim no Brasil, temos a criação de escolas referências no ensino de Administração de Empresas/Pública, conforme apresentado no Quadro 1:

### **Quadro 1 – As primeiras escolas superiores de Administração do Brasil**

| <b>Faculdade</b>                                   | <b>Estado</b> | <b>Fundação</b> |
|--|---------------|-----------------|
| Escola Superior de Administração e Negócios – ESAN | SP            | 1941            |
| Fundação Getúlio Vargas – FGV                      | RJ            | 1944            |
| Faculdade de Economia e Administração - FEA-USP    | SP            | 1946            |
| Escola Brasileira de Administração Pública – EBAP  | RJ            | 1952            |
| Escola de Administração de Empresas de SP – EAESP  | SP            | 1954            |

**Fonte:** Organizado pelos autores.

Os cursos de Administração no Brasil, formados em sua ampla maioria por instituições universitárias, tinham por interesse desenvolver o sistema de ensino e pesquisa, devido o amplo desenvolvimento da gestão e dos processos administrativos no país. Um dos principais motivos para a abertura de diversas novas escolas de Administração é citado pela Comissão de Especialistas de Administração (*apud* NICOLINI, 2003):

Um fator importante para a evolução desmedida do crescimento da graduação em Administração era que “a abertura dos cursos apresentava-se vantajosa, uma vez que poderiam ser estruturados sem muitos dispêndios financeiros” ... pois não eram necessários investimentos vultuosos em laboratórios sofisticados e nem qualquer outro refinamento tecnológico. (Pg. 04)

Entretanto, este crescimento não manteve como característica o processo de produção científica, uma vez atendida a necessidade de formação de administradores ao passar do tempo além da criação de inúmeros cursos em instituições privadas, em 1967 tínhamos 31 cursos de Administração, em 1998 já eram 549 escolas. Assim, o ensino de Administração ficou durante 27 anos com sua legislação inalterada e a parte das mudanças ocorridas no mundo; sendo que a necessária reformulação só foi proposta na década de 80, ocorrendo oficialmente em 1991, mediante o Seminário Nacional sobre Reformulação Curricular dos Cursos de Administração (NICOLINI, 2003).

Por meio do I Encontro Nacional de Avaliação dos Cursos em Administração, em 1991, foi criada a Associação Nacional de Graduação em Administração (ANGRAD), que em parceria com o Conselho Federal de Administração (CFA) visam a melhoria dos cursos de Administração, por meio da troca de experiência entre as diversas escolas em diversos eventos em parceria com outros órgãos (ANGRAD, 2016).

Para que entendamos o processo de atualização dos cursos de Administração no Brasil, veremos no próximo tópico um breve histórico de como se deu o desenvolvimento de sua grade curricular.

## **2 O DESENVOLVIMENTO DAS GRADES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL.**

Com a regulamentação da profissão de Administrador pela Lei Federal nº 4.769, em 9 de setembro de 1965, e a criação do Conselho Federal e Conselhos regionais de Administração, foi emitido o parecer de nº 307/66, do Conselho Federal de Educação. Este estipulava o currículo mínimo do curso com as disciplinas que deveriam ser cumpridas obrigatoriamente e algumas eletivas para complemento do curso, considerando a realização por seis meses de um estágio, além de prever a carga horária mínima estabelecida de 2700 horas, permitindo assim que o formando recebesse o título de Técnico em Administração; este é o primeiro ciclo de construção, válido até 1993 (NICOLINI, 2003; JUNIOR E PINTO, 2012).

O segundo ciclo inicia-se com a reformulação proposta pelo parecer 433/93, regulamentado pelo Resolução de nº 02/93, que permitia a criação de habilitações específicas ao curso, permitindo que o currículo fosse melhor adequado as necessidades atuais, permitindo assim uma formação mais generalista. Esta nova mudança exigia que fosse cumprida uma carga horária mínima de 3000 horas, divididas como apresentado no Quadro 2:

## Quadro 2 – Divisão atual da grade curricular do curso de Administração.

| Horas do ciclo | % do total | Etapa de Formação                      | Disciplinas  |
|----------------|------------|--|--|
| 720            | 24%        | Básica e Instrumental                  | Direito, Matemática, Estatística, Contabilidade, Filosofia, Psicologia Sociologia e Informática.   |
| 1020           | 34%        | Formação Profissional                  | Teoria da Administração, Adm. Mercadológica, Adm. da Produção, Adm. de Recursos Humanos, Adm. Financeira e Orçamentária, Adm. de Recursos Materiais e Patrimoniais, Adm. De Sistemas de Informação e Sistemas e Métodos. |
| 960            | 32%        | Disciplinas Eletivas e Complementares. | Definidas pelas escolas.   |
| 300            | 10%        | Estágio Supervisionado                 |  |

Fonte: Organizado pelos autores com base em Junior e Pinto (2012).

Ocorre então a mudança da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), em 20 de dezembro de 1998, que estabelecia o fim da vinculação da formação com o exercício profissional, visando assim, segundo Nicolini (2000, p.29): “assegurar maior flexibilidade e diversidade na organização de cursos e carreiras, atendendo a crescente heterogeneidade, tanto da formação prévia, como das expectativas e dos interesses dos alunos.”

O terceiro ciclo ocorre a partir de 2 de fevereiro de 2004, quando foram instituídas as novas diretrizes para o curso de Graduação em Administração, em nível de Bacharelado, para que as escolas de Administração as atendessem. Em 13 de julho de 2005, a resolução CNE/CES 4/05, Artigo 12, revogava as resoluções CFE nº 2 de outubro de 1993 e a CNE/CES nº 1 e 2 de fevereiro de 2004. Sem a oferta de habilidades específicas, e disciplinas que visavam uma complementação ao nome curso em determinado seguimento passam a ser ofertadas como parte da grade, tendo esta validade até os dias atuais.

Observa-se que as atuais diretrizes dos cursos de Administração, levam as instituições a elaborar projetos pedagógicos mais flexíveis, de



acordo com as demandas do mercado em que estão inseridas, propiciando uma maior empregabilidade aos seus alunos e locais, Junior e Pinto (2012).

Segundo pesquisa realizada pelo Conselho Federal de Administração (CFA) com a Fundação Instituto de Administração (FIA), em 2015, essa compreensão é corroborada com boa parte dos alunos do curso de Administração entrevistados, pois conforme resultado à questão: “O que mais influenciou na sua escolha do curso de Administração? – 3.206 alunos, ou 18,72% do total, marcou como resposta: “Formação generalista e abrangente” (CFA, 2015).

Essa fragmentação, para melhor estudos e compreensão das partes, foi uma necessidade encontrada pelas escolas de Administração para se adequarem a complexidade das organizações, que extrapolaram sua área de atuação, diversificaram operações e buscaram formas de agregar valor ao seu produto, por meio da internacionalização de operações, por exemplo (NICOLINI, 2003); ainda sobre o mesmo assunto, cita Lopes (2006, p.188): “A questão fundamental é como prover as competências de gestão necessárias ao exercício profissional do administrador, nesse contexto de relações sistêmicas complexas, incertezas e descontinuidade”.

Para Nicolini (2003), esse processo de fragmentação acabou por trazer consequências desfavoráveis como a especialização, a possível estagnação da busca de conhecimento de alguns professores que se tornam especialistas em sua disciplina e também uma falta de conexão entre as disciplinas, os professores e pesquisadores, dificultando assim a compreensão e assimilação da interdisciplinaridade na sua formação.

A evolução da concepção sobre os cursos de Administração no Brasil e no mundo atenderam a uma demanda advinda da Lógica Econômica, buscando desenvolver profissionais que pudessem atender expectativas de um mercado com foco no produtivismo e na competição, estimulada pela livre concorrência. Neste cenário o perfil do bom administrador, seria alguém focado no incremento da produção e di-

minuição dos custos. Outra marca relevante deste perfil, seria a de um administrador que considerasse as pessoas como recursos para o atingimento das metas organizacionais. De fato, as pessoas constituem a organização e é a partir delas, que se torna possível a produção. Porém, a forma como o trabalho está organizado, poderá constituir-se como fator iatrogênico, ou proveniente da organização do trabalho, para a saúde mental do trabalho. Esta questão, que discute o impacto do trabalho sobre o psiquismo das pessoas é relativamente nova, e data dos estudos da década de 1970 sobre psicopatologia do trabalho na França. A partir destes estudos e da crescente necessidade de compreender a interface entre organização do trabalho e saúde mental deve-se analisar como as grades curriculares comportam disciplinas, e teorias, que apresentem e discutam estes temas, preparando o administrador para gerir um ambiente de trabalho que promova a saúde mental das pessoas neste contexto.

Para compreender a relação subjetiva do homem com o trabalho, faz-se necessário o entendimento de uma abordagem que investigue este fenômeno a partir de um olhar multidisciplinar e que esteja comprometida com as consequências dos modelos de organização do trabalho e seus impactos na saúde mental do trabalhador e não na adaptação deste as exigências do trabalho.

### **3 A CLÍNICA PSICODINÂMICA DO TRABALHO**

A Clínica Psicodinâmica do Trabalho surge com base nos estudos da Clínica e Psicopatologia do Trabalho, após a segunda guerra mundial, tendo como principais estudiosos Françoise Tosquelles, Paul Sivadon e Louis Le Guillant, que fundou a disciplina Psicopatologia do Trabalho. Seu objeto específico era a análise clínica e teórica das patologias mentais provenientes do trabalho, tendo como base um estudo realizado com um grupo de telefonistas e mecanógrafos, que não lhes proveram de subsídios suficientes para definir um quadro de patologias mentais destes trabalhadores, chegando-se a conclusão de que o trabalho nem

sempre acarretava efeitos deletérios a saúde mental dos trabalhadores (ROIK e PILATTI, 2009).

A Clínica Psicodinâmica do Trabalho torna-se uma abordagem autônoma a partir de 90 pelas mãos de Christophe Dejours, e tem como abordagem a “normalidade”, deixa-se as doenças do trabalho em segundo plano, buscando compreender como alguns homens e mulheres conseguiam driblar as doenças apesar de toda pressão sofrida no ambiente de trabalho (Dejours *apud* MENDES, 2007). Sobre a normalidade, nos fala DEJOURS (2006, p.36):

A normalidade é interpretada como o resultado de uma composição entre o sofrimento e a luta (individual e coletiva) contra o sofrimento no trabalho. Portanto, a normalidade não implica ausência de sofrimento, muito pelo contrário. Pode-se propor um conceito de “normalidade sofrente”, sendo, pois, a normalidade não o efeito passivo de um condicionamento social, de algum conformismo ou de uma “normalização” pejorativa e desprezível, obtida pela “interiorização” da dominação social, e sim o resultado alcançado na dura luta contra a desestabilização psíquica provocada pelas pressões do trabalho.

Para MENDES (2007, p. 65):

A clínica do trabalho de algumas questões centrais. Interessa saber como ter acesso ao invisível, como aprender a prática do trabalho vivo, a mobilização para o fazer, o engajamento da inteligência, do saber fazer e da subjetividade ...é a escuta do sofrimento, a elaboração, que levem o trabalhador a recuperar sua capacidade de agir, resgatando a sua emancipação como sujeito.

O lançamento do livro *A Loucura do Trabalho* aconteceu no Brasil no ano de 1987, tornando-se referencial para os pesquisa-

dores da área. Entretanto, no Brasil é muito comum o uso da PdT por profissionais das áreas jurídicas, saúde e engenharia, para a transformação da organização do trabalho, enquanto a clínica é pouco conhecida, o que já acontece a vários anos na França (Dejours, 2017).

Com o lançamento do livro de Dejours, uma nova perspectiva se formou sobre a PdT no Brasil, principalmente sobre como a organização do trabalho, além do modelo de gestão, operam sobre a saúde psíquica dos trabalhadores, contando com a incorporação de teorias da sociologia do trabalho (Merlo e Mendes, 2009). As obras de Dejours, delimitam cronologicamente e evolutivamente a tratativa da PdT, como apresentado no Quadro 3.

### Quadro 3: Fases da Psicodinâmica do Trabalho e obras de Christophe Dejours

| Fase            | Data Publicação | Publicação no Brasil | Obra  | Abordagem   |
|-----------------|-----------------|----------------------|---|---|
| 1ª fase<br>1980 | 1980            | 1987                 | <b>A loucura do trabalho: estudos da psicologia do trabalho</b>           | Ainda denominada de Psicopatologia do Trabalho, tem foco sobre o sofrimento no confronto do sujeito-trabalhador com a organização. Buscava compreender as estratégias defensivas dos trabalhadores contra o sofrimento em um modelo produtivo Taylorista.   |
| 2ª fase<br>1990 | 1995            | 1999                 | <b>O fator humano</b>   | Momento de criação e construção de uma abordagem pioneira nos estudos do trabalho.  |
|                 | 1993            | 2004                 | <b>Christophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho.</b> | Trata de forma dialética do prazer-sofrimento, em todo contexto de trabalho, e as estratégias dos trabalhadores de manter a saúde e produtividade. A busca do prazer no trabalho. Enfoque no trabalho real e na identidade do trabalhador. O desafio da psicodinâmica em modificar o sofrimento e não o eliminar. |

|  |      |      |   |  |
|--|------|------|---|--|
| <b>3ª fase<br/>1990<br/>– Dias<br/>atuais.</b> | 1998 | 1999 | <b>A banaliza-<br/>ção da injus-<br/>tiça social.</b>   | Propagação da psicodinâmica como abordagem científica, que explica os efeitos do trabalho sobre as patologias psíquicas e saúde do trabalhador. Foco não está mais no prazer e no sofrimento em si, mas como essas vivências assumem um papel estratégico, provocados pelas novas formas de organização do trabalho. Defesas coletivas e cooperação. Investimento e engajamento no trabalho. Ênfase nas consequências sociais do confronto entre organização do trabalho, sofrimento e ação. |
|  | 2000 |      | <b>Prefácio da<br/>13ª edição<br/>do livro Da<br/>psicopatolo-<br/>gia à psico-<br/>dinâmica do<br/>trabalho.</b>   |  |
|  | 2000 |      | <i>Nouvelle<br/>formes d'or-<br/>ganisation<br/>du travail<br/>el lésions<br/>par efforts<br/>répétitifs:<br/>approche par<br/>la psychody-<br/>namique du<br/>travail.</i> |  |
|  | 2003 |      | <i>L'évaluation<br/>du travail à<br/>l'épreuve du<br/>réel: critique<br/>des fonde-<br/>ments de<br/>l'évaluation.</i>  |  |

Fonte: Organizado pelos autores, com base em MENDES (2007).

Para ALDERSON<sup>3</sup>(2004) a psicodinâmica do trabalho tem três premissas teóricas, que permitem uma melhor análise sobre o sujeito, o trabalho e o social e que são imprescindíveis para a saúde mental:

- Primeira premissa: a busca da realização – em cada indivíduo habita o desejo de possuir uma identidade, de contribuir com o social ou para o bem comum. Se na organização do trabalho é observado rigidez, há acúmulo da tensão psíquica, que leva o trabalhador a desenvolver transtornos emocionais, entretanto,

3 Tradução de ALDERSON realizada pelos autores.

se ocorre o oposto, atendendo aos anseios psicológicos do indivíduo, ocorre o equilíbrio desejado.

- Segunda premissa: baseada no trabalho prescrito e real – se a organização permite ao indivíduo autonomia em seu investimento subjetivo na realização do trabalho, que lhe é exigido, possibilitando assim novas formas de fazer, isso lhe trará identidade e auto realização. O excesso de requisitos e controles gera sofrimento.
- Terceira premissa: trata do reconhecimento – o juízo necessário do outro, frente um trabalho coletivo ou a sociedade à qual o indivíduo pertença. Há dois tipos de julgamento do trabalho: o utilitário e o julgamento de beleza. Utilitário, ou de valor, quando é obtido o reconhecimento na linha vertical da relação, pelos superiores ou subordinados e pelos clientes quando se observa resultado. A juízo de beleza é obtido em linha horizontal, pelos pares, no trabalho ou na sociedade.

Como cita Dejours (*et al.* 2017), poucos conhecem os trabalhos desenvolvidos pelos principais teóricos da psicopatologia do trabalho, mas todos ouvimos falar sobre as pesquisas sobre estresse no trabalho e a síndrome de *burn out*, por meio das mais diversas mídias. Isso implica que a Clínica Psicodinâmica do Trabalho não seja mera teoria, mas que também é prática, desenvolvida principalmente em dois terrenos: no organizacional, buscando melhores possibilidades de deliberação coletiva em prol de um restauro de forças e na realização pessoal; além dos consultórios, onde se realizam os atendimentos aos pacientes que sofrem de psicopatologias provenientes do trabalho.

Apresenta-se uma melhor divisão dos aspectos estudados pela Psicodinâmica do Trabalho de Dejours, no Anexo IV, em um quadro com a divisão das categorias de análise da PDT.

## 2.1 Prazer, Sofrimento e a Organização do Trabalho.

Segundo MENDES (2007), as novas formas de organização do trabalho têm se caracterizado por contradições nos seus objetivos, regras e controles. Não deixando claras as exigências do trabalho, tornam mais propensas as perdas individuais, e desestabilizam o coletivo de trabalho. No Brasil percebe-se um modelo organizacional que mistura o processo Taylor-fordista com modelos de estruturação, ditos flexíveis, modelo próprio de países periféricos do capital, que acabam reunindo em um único ambiente agressões físicas e emocionais aos seus trabalhadores, potencializando um resultado organizacional negativo (Merlo e Mendes, 2009).

Segundo ROIK e PILATTI (2009, p.1): “As vivências de prazer e sofrimento são entendidas como o sentido do trabalho, sua análise possibilita o entendimento da dinâmica organizacional.”

Esse sofrimento é caracterizado pelas inconformidades existentes entre expectativas organizacionais e as do indivíduo, o que Dejours define também como trabalho prescrito e real, além de outros fatores, como falta de reconhecimento, sobrecarga, trabalho insalubre e até mesmo a patologia da solidão, ou da falta de reconhecimento, estuda por Dejours (BUENO e MACEDO, 2012; DEJOURS, 2006 ).

O foco da clínica do trabalho é compreender quais são as estratégias, individuais e coletivas, desenvolvidas para o enfrentamento dos patógenos do ambiente de trabalho, buscando a fonte de prazer no mesmo. (ROIK e PILATTI, 2009). Sobre tais estratégias nos fala Dejours (2006, p. 35): “Se o sofrimento não faz acompanhar de descompensação psicopatológica (ou seja, de uma ruptura do equilíbrio psíquico que se manifesta pela eclosão de uma doença mental), é porquê contra ele o sujeito emprega defesas que lhe permitem controlá-lo.”

Dejours (1995)<sup>4</sup>, cita que, a inteligência no ambiente de trabalho, no processo de defesa contra o sofrimento, o ego não permanece passivo, defende-se, consistindo esta defesa até mesmo em driblar regu-

---

4 Traduzido pelos autores.

lamentos, regras e procedimentos, o que também leva a um sofrimento pela necessidade de fazê-lo e à uma ambivalência emocional.

É objeto da clínica do trabalho, a transformação da organização do trabalho, por meio de uma deliberação coletiva, para que se possibilite a realização individual. Para a Clínica Psicodinâmica do Trabalho isso é possível mesmo nos ambientes mais precarizados, desde que, seja oferecido ao trabalhador três condições: mobilização da inteligência prática, do espaço público de fala e da cooperação (Mendes, 2007).

A inteligência prática é a capacidade de improviso frente as adversidades, diante da atividade prescrita pela empresa, poupando o uso da força. Isso, mediante o respeito à hierarquia, por sua utilidade, e reconhecimento pelos pares, mediante sua beleza; isso, ocorrendo em um espaço aberto e público à fala, constituído pelos trabalhadores, onde ainda é possível a criação conjunta e coordenada de novas ideias, serviços e/ou produtos, por meio da cooperação (Mendes, 2007).

Os espaços públicos de discussão, coletivos, permitem a tratativa do sofrimento no ambiente de trabalho, confrontando-o, possibilitando seu julgamento, propiciando ao trabalhador pensar e agir com liberdade, ressignificando tal sofrimento. Porém, cabe ao clínico da psicodinâmica do trabalho, não só o embasamento teórico da psicanálise, mas também compreensão da base teórica do trabalho, compreensão dos processos grupais (Martins e Mendes, 2012).

Para FLEURY (2013), os espaços de discussão coletivos, vem sendo cada vez mais utilizados nas pesquisas dos clínicos da PdT, como uma abordagem mais intervencionista, substituindo assim as entrevistas semiestruturadas que eram utilizadas para avaliar as categorias da PdT. Sem o favorecimento destes espaços o reconhecimento entre os pares fica limitado, não ocorre reflexão sobre a relação indivíduo x trabalho, não há compartilhamento da inteligência prática, o que causa o aumento do sofrimento no trabalhador.

Para Dejours, os espaços de discussão coletivos, permitem a identificação das estratégias coletivas de defesa, possibilitando por meio da organização, das relações e das condições de trabalho,



a ressignificação do sofrimento vivido nas organizações, além de possibilitar ao trabalhador melhor percepção sobre ele mesmo, favorecendo a emancipação e a intervenção do grupo nos fatores que carecem de melhoria na organização do trabalho (Fleury, 2013).

A cooperação aparece na clínica do trabalho, diretamente ligada aos espaços de discussão, como forma de enfrentamento coletivo do sofrimento, como construção conjunta de resultados, mas que também deixa claro a necessidade de engajamento do indivíduo com o trabalho, baseia-se também na necessidade que temos de ser úteis para os outros. É produto da mobilização das inteligências individuais e da articulação de talentos, assim como da confiança e solidariedade (Djours, 2012; Mendes, 2007). Para DEJOURS (2012) há duas formas de se mobilizar a cooperação, seja pela vontade do indivíduo de se envolver e um trabalho coletivo, ou, pela presença do medo e da ameaça, entretanto, esta segunda situação propicia que a convivência não resista e os espaços informais desapareçam.

Mas para que a cooperação exista, é necessário que exista respeito a auto expressão, autenticidade, valorização e reconhecimento da marca pessoal e a equidade quanto o julgamento dos outros, pois nesse espaço as crenças, experiências, desejos e valores, são publicamente declaradas. É necessário reconhecer que o desempenho coletivo é maior que a soma dos desempenhos individuais, logo as oportunidades sublimatórias, muito comuns nessa espécie de ação, necessitarão de tratativa imediata para que não ocorram em patologias que contaminem o processo (Mendes, 2007).

Sobre os gestores que não propiciam este ambiente combativo ao sofrimento, se suas organizações, cita FLEURY (2013, p. 106):

...são, na maioria das vezes, alienados, seduzidos pelo à sua virilidade, à sua coragem de fazer o que deve ser feito para garantir uma vitória na guerra econômica à qual acredita ter sido convocado. O comprometimento da identidade do gestor, ao participar dessa fantasia, leva-o a desenvolver ações

que, coerentes com sua alienação, promovam o mesmo em seus grupos de trabalho... Essa metodologia requer gestores que aceitem sua fragilidade como seres humanos, que são falíveis.

Os gestores têm seu papel muito bem definido dentro da PdT e da organização do trabalho, sendo agentes da organizacionais, necessitam conhecer, compreender e aplicar a teoria da PdT, como possibilidade de refrear o surgimento do sofrimento, promovendo o prazer do trabalho, revertendo assim problemas sérios enfrentados atualmente pelas organizações. Como apontado por DEJOURS (2012, p.208):

Retomar a condução sobre as ciências da gestão significa reintroduzir a perspectiva das ciências do trabalho na direção das empresas, acordando-lhe o estatuto de referência decisiva para justificar as novas escolhas organizacionais a serem feitas. “

Nesse processo de prevenção do sofrimento no trabalho, com base na mobilização da inteligência, dos espaços de discussão e da cooperação, é importante para o do gestor o saber ouvir, e o de arbitrar, por meio de argumentação embasada na deliberação coletiva, sua tomada de decisão. O reconhecimento necessário ao gestor, no processo discutido pela clínica psicodinâmica do trabalho, é obtido através de uma autoridade proveniente do saber-fazer, ou agir, do outro e não sobre seu eu (Dejours, 2012).

O reconhecimento do trabalho, pelo líder e pelas partes, é outro fator decisivo na dinâmica da mobilização subjetividade, inteligência e personalidade no trabalho, o que reconhecemos como “motivação no trabalho”, desempenhando papel fundamental para a transformação do sofrimento em prazer. Quando há reconhecimento do trabalho, os efeitos tidos como patógenos, como a pressão, angústia, desânimo, dúvidas, entre outros, tomam sentido real, tomando dimensões positivas

e prazerosas ao trabalhador como alívio, leveza, identidade e realização do ego; quando não ocorre, porém, este reconhecimento o indivíduo se torna refém dos patógenos e conseqüentemente do sofrimento (Dejours, 2006).

O prazer no trabalho (identidade, realização, reconhecimento e liberdade) emerge com sua identidade, quando se é possível criar, inovar, socializar e transformar o trabalho; isso permite ao trabalhador criar estratégias para o domínio de seu próprio trabalho (Mendes, 2007).

O sujeito deverá lidar com suas vivências de fazer e sofrimento no trabalho advindas da diferença irreduzível entre trabalho prescrito e trabalho real. A possibilidade de ressignificar as vivências de sofrimento ocorrerá na medida em que a organização do trabalho permita que o trabalhador possa vivenciar o sofrimento criativo e não aprisionar-se no patogênico. Ou seja, a organização do trabalho irá definir os destinos no sofrimento no trabalho. Quanto mais ela estiver configurada de forma rígida, menores serão as possibilidades de ressignificação, o que implica prejuízos na identidade do trabalhador e este enfraquecimento da identidade comprometerá sua capacidade produtiva, criativa e por fim sua saúde mental. Estas relações devem ser conhecidas pelos gestores ainda em sua formação para habilitá-lo a lidar com estes elementos que configuram a realidade do mundo do trabalho e apesar de menos visíveis que números e dados, influenciam os resultados da organização e a saúde do trabalhador.

## **2.2 O contexto das pressões nas organizações e das doenças provenientes do trabalho.**

Conhecemos o significado de trabalho por meio das mais diversas ciências, ora conflituosas ou interdependentes entre si em seu significado, mas geralmente mal questionamos sobre o seu significado para o homem, que o pratica desde sua ancestralidade estabelecendo suas condições sociais, participe no processo de transformação e cientificação do processo de trabalho durante a Revolução Industrial e que, ainda hoje, enfrenta um

novo paradigma empresarial, tomando por base um processo que torna imaterial e/ou intelectual grande parte do trabalho realizado pelo homem, principalmente nas organizações (KANAANE, 2014, p.13-14).

Dejours (2004, pg. 24) buscando ausentar o conceito de trabalho, da relação geralmente tipificada nas demais ciências, com a relação salarial, nos define trabalho como:

...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 o poder de sentir, de pensar e de inventar, etc.

Assim, percebemos a importância que o trabalho assume na vida do homem, como ser social que é. G. Friedmann (*apud.* KANAANE, 2014, pg.17) lista algumas dos aspectos desta importância, são eles:

- **Aspecto técnico**, que implica questões referentes ao lugar de trabalho e adaptação fisiológica e sociológica;
- **Aspecto fisiológico**, cuja questão fundamental se refere ao grau de adaptação homem-lugar de trabalho – meio físico e ao problema da fadiga;
- **Aspecto moral**, como atividade social humana, considerando especialmente as aptidões, as motivações, o grau de consciência, as satisfações e a relação íntima entre atividade de trabalho e personalidade;
- **Aspecto social**, que considera as questões específicas do ambiente de trabalho e os fatores externos (família, sindicato, partido político, classe social, etc.);
- **Aspecto econômico**, como fator de produção de riqueza, geralmente contraposto ao capital, e unido em sua função a outros fatores: organização, propriedade, terra.

A partir dos anos 80 e 90, houve uma crescente nos consultórios médicos de doenças que acometiam os trabalhadores que realizavam atividades laborais mais manuais, ou com alguns gastos energéticos, fazendo crescer assim a preocupação com a saúde psíquica no trabalho, levando-se a considerar estas doenças na Classificação Internacional de Doenças (CID-10), pelo Ministério da Saúde, no Brasil( por meio da Portaria nº 1339/GM, de 18 de novembro de 1999) e pelo Ministério da Previdência Social (Decreto nº 3048, de 1999), evidenciando assim a complexidade e relação entre o processo saúde/doença no trabalho (SILVA *et al.*2010).

Nelson e Quik (2012, p.109), nos apresentam que as fontes de estresse no trabalho são constituídas por “demandas do trabalho” e as “demandas não relacionadas ao trabalho”, como demonstrado no Quadro 4:

**Quadro 4 – Demandas relacionadas e não relacionadas ao trabalho.**

| <b>Demandas relacionadas ao trabalho</b>  |   |
|---|---|
| <b>Demanda de tarefas</b>   | <b>Demandas de papéis</b>   |
| Mudança<br>Falta de controle<br>Progresso na carreira<br>Novas tecnologias<br>Pressões de tempo         | Conflito de papéis <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpapéis</li> <li>• Intrapapeis</li> <li>• Pessoa-papel</li> </ul> Ambiguidade de papéis |
| <b>Demandas interpessoais</b>   | <b>Demandas físicas</b>   |
| Toxinas emocionais<br>Assédio sexual<br>Liderança fraca   | Ambientes externos<br>Atividades extenuantes<br>Substâncias prejudiciais<br>Viagens de longa distância  |
| <b>Demandas não relacionadas ao trabalho</b>  |   |
| <b>Demandas do lar</b>  | <b>Demandas pessoais</b>  |
| Expectativas familiares<br>Cuidado com filhos/disponibilidade de creches<br>Cuidado dispensado aos pais | Vício em trabalho<br>Trabalho cívico e voluntário<br>Eventos traumáticos  |

Fonte: Nelson e Quik (2012, p. 109)

Uma pesquisa realizada pela Universidade de Brasília e o Instituto Nacional de Seguridade Social, aponta que 48% dos trabalhadores, que

se afastam por mais de quinze dias do trabalho, sofrem com algum tipo de transtorno mental e que o número de auxílio-doença concedido por conta da depressão cresceu 6% entre 2012-13, totalizando 81.845 concessões (UNB, 2014).

Em relatório emitido no ano de 2013 o Organização Internacional do Trabalho – OIT (2013):

- 2,34 milhões de pessoas morrem anualmente em virtude de doenças e acidentes do trabalho;
- No período de um ano há ocorrência de 160 milhões de casos de doenças relacionadas à atividade profissional;
- Em 2011, o Japão, indenizou 325 casos de perturbação mental;
- Na Grã-Bretanha, dos 1.073.000 casos de doenças notificadas, 428.000 correspondiam às doenças relacionadas com estresse, depressão e ansiedade;
- E que, as doenças profissionais causam prejuízo da ordem de 4% de todo o PIB mundial, cerca de 2,8 bilhões de dólares.

O Brasil é citado no mesmo relatório como um dos países, membros da OIT, que melhoraram seu sistema de segurança social, afim de fornecer melhores dados sobre o ocasionamento de doenças do trabalho. No 2º Boletim quadrimestral sobre Benefício por Incapacidade, do Ministério da Previdência Social - MPS (2015), que trata do afastamento do trabalho de homens e mulheres da iniciativa privada, foram apontados os seguintes dados:

- 78% dos casos de afastamento são por solicitação do auxílio doença;
- Houve crescimento de 69% na quantidade média de empregos, entre 2004-2013;
- A concessão do auxílio doença cresceu, proporcionalmente às vagas de emprego ocupadas, na ordem de 36%, entre 2004-13;

- Para o grupo do CID F (Transtornos Mentais e comportamentais), houve crescimento geral na concessão de benefícios, no total de 28%.

Dentro do fator liderança, ligado ao fator estresse no trabalho Nelson e Quik (2012) nos apresentam:

Fraca liderança organizacional e estilo gerencial exigente são as principais causas de estresse no ambiente de trabalho. Os funcionários que se sentem seguros sob uma liderança forte e diretiva podem se tornar ansiosos com um estilo de gestão aberto e auto direcionado. Aqueles mais confortáveis com líderes participativos podem se sentir reprimidos por um estilo diretivo.

Ainda, segundo Nelson e Quik (2012) é importante lembrar que existe o estresse positivo e estresse negativo. O “eustresse”, soma das palavras “euforia + stress”, é uma resposta positiva aos desafios gerando uma carga de energia que direciona o indivíduo na conquista de um objetivo, busca de um significado. Já o “distresse”, soma das palavras “mal/defeituoso + stress”, é a forma mais extrema do estresse, que pode levar o indivíduo ao esgotamento, ou até mesmo ao karoshi, que do japonês significa: “morte por excesso de trabalho”

A OIT, solicitou uma “urgente e vigorosa” campanha mundial para vencer a elevação do número de doenças associadas ao trabalho. Segundo seu diretor Guy Ryder (*apud* OIT, 2013), há um alto custo nas doenças ocupacionais, na vida dos seres humanos, que arruinam a produção nas organizações e a vida pessoal e social destes indivíduos, aumentando também os custos médicos, para os planos de saúde organizacionais, como também para os estados.

Entendamos que o trabalho não é fator apenas de problemas e dissabores, origem de problemas físicos e mentais, pois o desemprego tem possibilidade de causar danos tão quanto, ou piores, os inúmeros

problemas organizacionais, pois o trabalho ainda ocupa espaço importante na manutenção social, na produção de riquezas e na construção de uma identidade (DEJOURS *et al*, 2017).

### 3 METODOLOGIA.

Para elaboração deste trabalho os autores, valeram-se, de uma análise e leitura exploratória do referencial bibliográfica-documental, visando desenvolver maior familiaridade com o tema proposto, além de melhor apresentá-lo ao leitor. Os procedimentos técnicos, apresentam o material de cunho teórico levantado, tanto dos livros físicos, artigos científicos publicados, ou páginas online, que tratam dos assuntos mencionados neste trabalho, visando desenvolver uma aproximação conceitual que possibilite uma melhor análise teoria x realidade (GIL, 2012).

Estabeleceu-se como o universo da pesquisa as quinze melhores escolas de graduação em Administração de Empresas do Brasil, definindo-se que nossa amostragem seria não-probabilística (GIL, 2012), obtivemos as informações por meio do ranking informados pelos sites das instituições citadas abaixo, os referidos sites constam no referencial bibliográfico e nos Anexos I, II e III, deste.

- Guia do Estudante 2015 – Graduação em Administração - Dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - ENADE – 2013
- Ranking Universitário Folha 2015 – Graduação em Administração

Além de termos optado por priorizar, ainda que não fosse necessário caso estivessem no ranking, as mais antigas escolas de Administração no Brasil, já informadas no referencial teórico deste trabalho, incluindo ainda, as duas maiores, e mais antigas instituições do estado de



Goiás, ainda que não estivessem citadas no resultado das pesquisas de avaliação anual de cursos, por se localizarem no estado onde residem os autores.

Assim, consideramos a amostra de quinze faculdades de Administração, representadas no Quadro 5, como segue:

**Quadro 5 – Amostra das escolas de Administração pesquisadas.**

|   |   |
|---|---|
| Fundação Alvares Penteadó – <b>FAAP</b>   | Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da <b>USP – FEA</b>    |
| Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação Getúlio Vargas – <b>FGV-EAESP</b> | Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – <b>FGV-EBAPE</b> |
| Instituto de Ensino e Pesquisa – <b>INSPER</b>  | Universidade Presbiteriana <b>Mackenzie</b>                                 |
| Pontifícia Universidade Católica de Goiás – <b>PUCGO</b>                                      | Universidade de Brasília – <b>UNB</b>                                       |
| Universidade Federal da Bahia – <b>UFBA</b>   | Universidade Federal de Goiás – <b>UFG</b>                                  |
| Universidade Federal de Minas Gerais – <b>UFMG</b>  | Universidade Federal do Rio Grande do Sul – <b>UFRGS</b>                    |
| Universidade Federal do Rio de Janeiro – <b>UFRJ</b>  | Universidade Federal de Santa Catarina – <b>UFSC</b>                        |
| Universidade Estadual Paulista – Júlio de Mesquita – <b>UNESP</b>                             |   |

**Fonte:** Criado pelos autores.

Uma vez determinada a amostra da pesquisa, quanto aos procedimentos técnicos, os autores partiram para a análise das grades dos cursos de Administração, das referidas faculdades. Tais Grades Curriculares foram encontradas e retiradas dos sites das instituições pertencentes à amostra, e, nos casos onde a instituição não disponibilizava, ou não foi localizado pelos autores, os mesmos encaminharam e-mail solicitando informações do material de análise.

Inicialmente, buscamos identificar nas grades curriculares as disciplinas correlatas com o objeto de estudo, voltadas para o estudo de

temas relacionados a Psicologia Organizacional, Recursos Humanos e Segurança e Saúde do Trabalho, e que pudesse evidenciar o estudo de qualquer tópico que relacionado à teoria da Clínica Psicodinâmica do Trabalho.

Uma vez identificado os tópicos relacionados à PdT, em qualquer uma das disciplinas ofertadas, evidenciamos as mesmas no quadro apresentado na Apresentação e Análise dos dados, deste, citando o nome da faculdade ofertante, se participava da grade obrigatória ou eletiva/optativa e o nome da disciplina.

Quanto a predominância no uso do referencial teórico de Christophe Dejours, justifica-se por este ser o fundador da Clínica Psicodinâmica do Trabalho, além de observarmos em quase todas as demais obras pesquisas, forte embasamento em sua obra, não desconsiderando, entretanto, citações e considerações dos demais autores.

### **3.1 Objetivo geral e específicos.**

Nosso objetivo geral é o de evidenciar se as faculdades de administração estão abordando os estudos, sobre a Clínica Psicodinâmica do Trabalho, de Christophe Dejours, em suas grades curriculares, preparando seus futuros gestores para um maior entendimento sobre a saúde mental no ambiente de trabalho.

Além de termos como objetivos secundários:

- Apresentar se o objetivo principal deste trabalho é atendido na amostra definida;
- Oferecer ao leitor um breve panorama da história das escolas superiores de Administração;
- Observar como se deu e como está se desenvolvendo a grade curricular do curso de Administração no Brasil;
- Repassar ao leitor, principalmente aos não-psicólogos, um pouco de informação sobre a Psicodinâmica do Trabalho, e sua conexão com o mundo da gestão;

- Compreender neste contexto, qual a possibilidade da formação de novos gestores, atentos e conscientes, na prevenção das doenças relacionadas ao ambiente de trabalho.

### **3.2 Procedimento**

A elaboração deste se dá por meio de uma pesquisa exploratória, de forma a se tomar conhecimento e familiaridade com o tema. Por meio de um estudo documental, possibilitando o levantamento de dados e informações pertinentes por meio de leitura do material bibliográfico, ou do material pertinente às instituições que serviram como amostra.

### **3.3 Hipótese.**

As hipóteses levantadas, na elaboração deste artigo, embasadas em todo o referencial teórico, na pesquisa realizada e quanto aos objetivos levantados são:

- Nos cursos de Administração, como pode ocorrer em outros cursos superiores, a grade curricular, na maioria das instituições, visa apenas cumprir os requisitos exigidos pelas regras impostas pelo Ministério da Educação.
- Não há uma preocupação, em geral, de se propiciar aos alunos do curso superior de Administração, formação em temas mais contemporâneos.
- O número crescente de escolas de formação superior, ainda, tem como principal objetivo o fator mercantilista, na criação e desenvolvimento de seus cursos.
- Há um número considerável de docentes que atuam na formulação e prática da Clínica Psicodinâmica do Trabalho, ainda que fora das universidades, sendo o Brasil um país referência nesta matéria.

- Os estudos sobre a Clínica Psicodinâmica do Trabalho, embora pertençam a um passado recente no Brasil, necessita de maior divulgação para alcançar maior potencial de discussão, e implantação, no meio acadêmico e organizacional.
- Os temas de Psicodinâmica do Trabalho e sua clínica, caso estejam presentes nas escolas superiores de Administração no Brasil, proporcionaria a formação de gestores mais conscientes, do impacto das doenças provenientes do ambiente de trabalho no resultado da organização e na vida de seus empregados.
- O sofrimento, causado pelos problemas oriundos de uma má gestão, ou de fatores desfavoráveis à realização de um trabalho digno e saudável, tem impactado cada vez mais trabalhadores.
- A necessidade de se formar gestores, cientes da importância da Psicodinâmica do Trabalho, e sua clínica, é imediata, haja visto o número crescente de afastamentos, motivados por adoecimento proveniente do trabalho.

#### **4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

Após coleta e análise das grades curriculares do curso de Administração, das faculdades pertencentes à amostra selecionada, obtemos os dados encontrados no Quadro 6. Este consta da descrição do nome da faculdade, em qual modalidade, obrigatória ou eletiva/optativa, encontram-se as disciplinas que mencionam conteúdo proveniente da PdT e o nome destas disciplinas. Assim partiremos para uma avaliação mais detalhada quanto os resultados obtidos.

**Quadro 6 – Amostra dos cursos e disciplinas com referência à Psicodinâmica do Trabalho.**

| <b>Faculdade</b>   | <b>Grade Obrigatória</b> | <b>Ele-tiva/ Op-tativa</b> | <b>Disciplinas Locali-zadas</b>   |
|--|--------------------------|----------------------------|---|
| Fundação Alvares Penteadó – <b>FAAP</b>  |                          |                            |   |
| Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da <b>USP-FEA</b>                     |                          | SIM                        | Comunicação, Valores e Gestão de Conflitos  |
| Escola de Administração de Empresas de São Paulo - Fund. Getúlio Vargas - <b>FGV-EAESP</b> | SIM                      |                            | Psicologia II   |
| Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas - <b>FGV-EBAPE</b>                |                          |                            |   |
| Instituto de Ensino e Pesquisa – <b>INSPER</b>   |                          |                            |   |
| Universidade Presbiteriana <b>Mackenzie</b>  |                          |                            |   |
| Pontifícia Universidade Católica de Goiás - <b>PUC-Go</b>                                  |                          |                            |   |
| Universidade de Brasília – <b>UNB</b>  | SIM                      |                            | Comportamento Organizacional  |
| Universidade Federal da Bahia – <b>UFBA</b>  |                          |                            |   |
| Universidade Federal de Goiás – <b>UFG</b>   | SIM                      |                            | Comportamento Organizacional  |
| Universidade Federal de Minas Gerais – <b>UFMG</b>   |                          | SIM                        | Qualidade de Vida e Estresse no Trabalho  |
| Universidade Federal do Rio Grande do Sul – <b>UFRGS</b>                                   | SIM                      |                            | Psicologia Aplicada à Administração   |
| Universidade Federal do Rio de Janeiro – <b>UFRJ</b>                                       |                          | SIM                        | -Tópicos Avançados de Recursos Humanos<br>-Seminário Avançado de Recursos Humanos<br>- Trabalho Imaterial |
| Universidade Federal de Santa Catarina – <b>UFSC</b>                                       |                          |                            |   |
| Universidade Estadual Paulista - Júlio de Mesquita Filho- <b>UNESP</b>                     |                          |                            |   |
| <b>Quantidade de Faculdades Pesquisadas: 15</b>  | <b>4</b>                 | <b>3</b>                   | <b>8 disciplinas localizadas</b>  |

Fonte: Organizada pelos autores.

No anexo V, os autores, disponibilizam o quadro com citações, com os devidos tópicos localizados nas disciplinas avaliadas.

Assim, com base nos dados acima, obtemos os seguintes resultados:

- Foram avaliadas as grades de quinze faculdades de Administração;
- Destas, sete, oferecem alguma disciplina que aborda algum tópico da PdT;
- Outras oito, não abordam, ou não foram localizadas pelos autores, nenhuma disciplina que aborde a PdT;
- Quatro faculdades, ofertam os tópicos da PdT em suas disciplinas da grade obrigatória;
- Três faculdades, ofertam os tópicos da PdT em suas disciplinas optativas/eletivas;
- Apenas uma única faculdade, oferta duas disciplinas, optativas/eletivas, com tópicos da PdT.
- Das faculdades que tratam da PdT em sua grade, cinco são federais.

Na observação dos autores, com base em sua pesquisa, apesar das faculdades na amostra apresentarem uma ocorrência de 47% dos tópicos da PdT em suas grades, ainda é baixa a tratativa da Clínica Psicodinâmica do Trabalho pelas faculdades de administração, observando que, mediante tais dados, as faculdades avaliadas são algumas das mais antigas do país. Levando em consideração que apenas quatro faculdades, da amostra, possuem a tratativa da PdT em disciplinas obrigatórias, menos de 30% dos alunos que passam pela formação das disciplinas voltadas à Gestão de Pessoas, e afins, irão receber informações sobre sua teoria e prática.

Assim, com pouca ou nenhuma, oferta de disciplinas que propiciem a divulgação e tratativa da PdT, pelas faculdades de Administração, torna-se menos favorável que, os futuros gestores, desenvolvam uma

análise crítica, que favoreça o desenvolvimento de uma organização do trabalho que contribua para a prática do prazer no trabalho, e que possibilite ressignificar o sofrimento, pois terão maiores dificuldades na identificação dos patógenos e na busca de formas de tratá-los. Assim com uma organização do trabalho menos flexível, onde a autonomia, liberdade e reconhecimento não se tornam uma prática da gestão, o empregado terá menos oportunidades de fortalecimento da sua identidade, sentindo-se menos capaz de resolver os problemas que surgirem. Dessa forma o gestor poderá ter dificuldades na construção de uma equipe forte e saudável, capaz de atingir seu melhor desempenho, pois este, para ser alcançado depende da saúde mental do trabalhador. E é neste fato que reside a justificativa, tanto para administradores, quanto para profissionais da saúde, da relevância de se discutir sobre a saúde mental no trabalho, pois mesmo que o objetivo seja capitalista, no século XXI, precisamos de trabalhadores inovadores, criativos, e estas competências precisam de um ambiente de trabalho e um estilo de gestão que tenham como bases a criação de uma organização de trabalho favorável ao bem-estar do trabalhador.

É importante se observar que é alto o impacto, e a representatividade, do gestor para a prevenção do sofrimento maléfico ao trabalho, no crescente número afastamento do trabalho e nos custos, que isso representa ao colaborador, à organização e ao estado, até mesmo para o próprio líder que é conciliador entre as demandas da organização e necessidades de seus liderados, que sente e vivencia as pressões e falhas na gestão da saúde organizacional, como qualquer outro colaborador, mas que mediante uma hierarquia estabelecida e geralmente mal resolvida ou tratada, é mais favorável e factível de acontecer, uma transferência dessa sobrecarga sofrida pelo gestor aos seus subordinados.

Observando as grades curriculares da amostra, nota-se que, mediante o que foi mencionado nos objetivos deste trabalho, há uma grande distância entre a formação básica dos administradores e as atuais necessidades para uma formação contemporânea, até mesmo por uma questão de legislação educacional, observa-se que o curso de Administração, ainda que busque

estar em dia com as necessidades do mercado atual, não consegue atender esse objetivo, como provavelmente em outras faculdades.

Outra situação também observada, é que, devido toda a política desenvolvida de educação superior e a falta de investimento em pesquisas, desenvolveu-se uma fábrica de cursos de MBA ou Pós-Graduação, para promoverem a especialização dos graduados nos mais diversos de assuntos, pois o ensino na graduação tomou forma “generalista e abrangente”, como apontado pelo próprio Conselho Federal de Administração. Sendo realmente necessário, a criação de uma grade no mínimo básica para repasse do conhecimento inerente à função. Assim as faculdades criam as disciplinas de cunho eletivo/optativo, como forma de oferecer os temas mais atuais em sua grade, mas que não conseguirá atingir um amplo espectro de seus alunos, fazendo com que cada um busque o aprendizado dessas disciplinas, mediante interesse na linha de formação, o que em boa parte das grades é voltado para o aprendizado puramente administrativo e financeiro.

Observou-se durante a elaboração deste que, as faculdades que abordam a PdT em suas disciplinas, tem em seu quadro, docentes e/ou pesquisadores, nomes que participam de grupos de estudo sobre a PdT no Brasil, assim acabam por inseri-la nos tópicos das disciplinas correlatas; como Maria Irene Stocco Betiol da EAESP e Ana Magnólia Bezerra Mendes da UNB, entre outros.

Na literatura pesquisada, são poucas as menções sobre as doenças de cunho emocional, do trabalho, nos livros de Administração/Gestão que tratam muito comumente das doenças do corpo, decorrentes de problemas ligados à ergonomia do trabalho. Observamos assim uma real necessidade de que os literatas da Administração, principalmente dos livros de formação básica dos administradores, abordem este tema. Mediante observação dos dados, sobre doenças do trabalho e afastamentos, da ONT e do Ministério do Trabalho, já não é possível fecharmos os olhos, como gestores, para essa realidade, é necessário se desenvolver estratégias que possibilitem a busca de resultados estruturadas no desenvolvimento de equipes saudáveis, participativas, independentes



no sentido de produzir e contribuir com ideias e críticas na construção da organização do trabalho.

## CONCLUSÃO OU CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste trabalho os autores buscaram, dentro dos objetivos propostos, expor um panorama, ainda que superficialmente, de como se deu o desenvolvimento histórico dos cursos de Graduação em Administração e de suas grades curriculares, nos Estados Unidos e no Brasil, para assim identificar, dentro desta realidade, a inclusão de temas relacionados as teorias e práticas da Clínica Psicodinâmica do Trabalho. Definiu-se uma amostra de faculdades de Administração, que foi utilizada para se tratar a correlação entre os objetivos e a realidade encontrada nestas escolas, sobre o tema da Psicodinâmica ser, ou não uma realidade presente nestas escolas.

Logo, partiu-se para uma explanação histórica e teórica da Psicodinâmica do Trabalho e sua clínica, evidenciando principalmente o trabalho de Christophe Dejours, sobre a aplicabilidade de tais teorias e a participação dos indivíduos, no desenvolvimento da mesma. Ainda foram expostas informações sobre as situações de pressão organizacional, existente dentro de modelos de organização do trabalho e como essas situações de pressão impactam na vida e no desenvolvimento do trabalho dos indivíduos. Além de apresentar, sob a perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho, possibilidades de tratativa dos problemas provenientes de tal situação de pressão. Por fim, apresentou-se alguns dados coletados em órgãos mundiais e nacionais, reais, sobre o grande problema que são os afastamentos por problemas de saúde do trabalho e como impactam, nocivamente, a vida dos indivíduos, as empresas, sociedade e até mesmo nos governos.

Considera-se que, os objetivos traçados para a realização deste foram cumpridos. Ainda que tenha obtido um resultado que aponta para a negligência dos estudos das teorias e práticas da Psicodinâmica do Trabalho nas faculdades de Administração, observa-se que há todo um trabalho sendo realizado, por profissionais da área da psicologia,

que propiciam o crescimento e propagação destas teorias e práticas da clínica da PdT, para as escolas de Administração e, conseqüentemente, para as organizações, principalmente se observamos que no Brasil esta é uma escola recente, iniciada praticamente na década de 90.

É de desejo dos autores que este trabalho realmente seja visualizado por estudantes, administradores e líderes, que como eles vivenciam a realidade da pressão exercida pela organização do trabalho. E ao tornar-se conscientes da importância da sua gestão na saúde mental da equipe, busquem ainda mais o seu autodesenvolvimento, para que a partir da incorporação das teorias da Clínica Psicodinâmica do Trabalho possam atuar sobre o desenvolvimento do potencial humano, mas, preservando a saúde mental do trabalhador.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALDERSON, Marie. **La psychodynamique du travail: objet, considérations épistémologiques, concepts et prémisses théoriques**. <https://www.erudit.org/fr/revues/smq/2004-v29-n1-smq755/008833ar/>

Santé mentale au Québec. Érudit. Volume 29, Numéro 1, Printemps, 2004, p. 243–260.

BRASILIA. Ministério da Previdência Social. **2º Boletim Quadrimestral sobre Benefícios por Incapacidade: Principais causas de afastamento do trabalho entre homens e mulheres empregados da iniciativa privada**. Brasília. 2015, 17 pág. <http://trabalho.gov.br/images/Documentos/outrosAssuntos/bolquadi14.12.15.pdf>

Acesso em dezembro de 2016.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO (CFA). **Pesquisa Perfil. Formação, Atuação e Oportunidade de Trabalho**. São Paulo. Novembro/2015. <http://www.cfa.org.br/acoes-cfa/pesquisa-nacional/1-cfa-2015-relatorio-tecnico-v-ii-apresentacao.pdf>. Acesso em outubro de 2016.

BUENO, Marcos; MACEDO, Kátia Barbosa. **A clínica psicodinâmica do trabalho: de Dejours às pesquisas brasileiras**. ECOS, Vol. 2. 2012. <http://www.uff.br/periodicos/humanas/index.php/ecos/article/view/1010/723>. Acesso em Jan/Fev de 2017.

COSTA, Silvia Generali *et al.* **Psicologia Aplicada à Administração**. São Paulo: Elsevier, 2011.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. Tradução: Luiz Alberto Monjardim. 7ª edição. Editora FGV. Rio de Janeiro, 2006.

DEJOURS, Christophe. **Le facteur humain**. Presses Universitaires de France. Paris, 1995.

DEJOURS, Christophe *et al.* **Psicodinâmica do Trabalho: Casos clínicos**. Tradução: Vanise Dresch. Dublinense. Porto Alegre-São Paulo, 2017.

DEJOURS, Christophe. **Trabalho e Emancipação**. Tradução: Frank Soudant. Brasília; Paralelo 15; 2012.

FLEURY, Alessandra Ramos Demito. **O trabalho e à docência em uma instituição de ensino superior pública [manuscrito]; o caso dos professores de odontologia da Universidade Federal de Goiás**.

<http://tede2.pucgoias.edu.br:8080/handle/tede/1763>. Sistema de Bibliotecas PUC Goiás. Goiânia; 2013.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Ranking Universitário Folha 2015 – Administração**. <http://ruf.folha.uol.com.br/2015/ranking-de-cursos/administracao-de-empresas/> Acesso em agosto de 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa – 4ª Ed.** São Paulo: Atlas, 2002.

IKEDA, Ana Akemi; OLIVEIRA, Tânia Modesto Veludo de; CAMPONAR, Marcos Cortez. **O caso como estratégia de ensino na área de Administração**. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. São Paulo, nº 2, abril-junho 2006, p. 147-157.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações – O homem rumo ao século XXI**. 2ª edição. Editora Atlas. São Paulo, 2014.

MARTINS, Soraya Rodrigues e MENDES, Ana Magnólia. **Espaço coletivo de discus-**

**são: a clínica psicodinâmica do trabalho como ação de resistência.** [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-6657201200020\\_0004](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-6657201200020_0004). Revista Psicologia Organizacional e Organização do Trabalho. Vol. 12. Nº2, Florianópolis. Ago. 2012. Consulta realizada em fevereiro 2017.

MENDES, Ana Magnólia. **Psicodinâmica do Trabalho: teoria, métodos e pesquisas.** São Paulo. Casa do Psicólogo, 2007.

MERLO, Álvaro Roberto Crespo e MENDES, Ana Magnólia Bezerra. **Perspectivas do uso da psicodinâmica do trabalho no Brasil: teoria, pesquisa e ação.** Cadernos de Psicologia Social do Trabalho. 2009, vl. 12. n. 2. pp. 141-156.

NELSON, Debra L.; QUICK, James Campbell. **CORG – Comportamento Organizacional.** Tradução de: Raul Zanon da Rocha Neto. Cengage Learning. São Paulo. 2012.

NICOLINI, Alexandre. **A graduação de administração no Brasil: Uma análise das políticas públicas.**

<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3628/000303976.pdf?sequence=1> . Rio de Janeiro. 2000. Acesso em fevereiro 2017.

NICOLINI, Alexandre. **Qual será o futuro das fábricas de administradores?** <http://www.scielo.br/pdf/rae/v43n2/v43n2a03.pdf> . Salvador. 2003. Acesso em setembro de 2016.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo. **Um breve histórico dos Estudos das Finanças Públicas.**[https://www.editoraferreira.com.br/Medias/1/Media/Professores/ToqueDeMestre/EdsonRonaldo/edson\\_toque6.pdf](https://www.editoraferreira.com.br/Medias/1/Media/Professores/ToqueDeMestre/EdsonRonaldo/edson_toque6.pdf) . Rio de Janeiro. s.d. Acesso em dezembro de 2016.

Organização Internacional do Trabalho (OIT). **Doenças profissionais são principais causas de morte no trabalho.** <http://www.oitbrasil.org.br/content/doencas-profissionais-sao-principais-causas-de-mortes-no-trabalho>. Brasília. 2013. Acesso em novembro de 2016.

PERIARD, Gustavo. **Melhores cursos de Administração do Brasil, segundo o ENADE.** <http://www.sobreadministracao.com/melhores-cursos-de-administracao-segundo-o-enade/> Acesso em agosto de 2016.

ROIK, Anderson e PILATTI, Luiz Alberto. **Psicodinâmica do trabalho: uma perspectiva teórica.**

[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009\\_tn\\_sto\\_105\\_696\\_14074.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_tn_sto_105_696_14074.pdf) . 2009. Acesso em setembro de 2016.

PINTO, Vera Regina Ramos e JUNIOR, Mario Divo Motter. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração: Uma abordagem sobre o ensino da administração no Brasil.** DOI: <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v6i4.250>. Rio de Janeiro, out/ dez de 2012. Acesso em setembro 2016.

REDAÇÃO GUIA DO ESTUDANTE. **Melhores Faculdades de Administração.** <http://guiadoestudante.abril.com.br/blogs/melhores-faculdades/tag/administracao/> - Acesso em agosto de 2016.

ROSETT, Richard N. **Business Education in the United States.** Chicago. <https://www.chicagobooth.edu/~media/02DC5B04961049B89187464885876053.pdf>. Acesso em outubro 2016.

SPENDER, J.C. **A Brief and Non-Academic History of Management Education.** BI-ZEd. The leading voice of business education. Tampa, março-abril, 2016. <http://www.bizedmagazine.com/archives/2016/2/features/brief-non-academic-history-management-education>.

SPENDER, J. C. **How Management Education 's Past Shapes its Present.** BizEd – The leading voice of business education. Tampa, Feb 2016. <http://www.bizedmagazine.com/archives/2016/2/features/how-management-education-past-shapes-present>.

UNIVERSIDADE DE BRASILIA. **Depressão atrapalha a carreira profissional.** <http://unb2.unb.br/noticias/unbagencia/cpmod.php?id=96410> . Acesso em fevereiro de 2017.

## ANEXOS

## ANEXO I - Melhores cursos de Administração – Ranking Universitário Folha-2015

| Po-<br>sição<br>no<br>país | Nome da Instituição   | UF | Pú-<br>blica/<br>Privada | Ava-<br>liação<br>do<br>mer-<br>cado | Qua-<br>lidade<br>de<br>ensino |
|----------------------------|---|----|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|
| 1º                         | <u>Universidade de São Paulo (USP)</u>                                  | SP | Pública                  | 1º                                   | 1º                             |
| 2º                         | <u>Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV-EAESP)</u>     | SP | Privada                  | 1º                                   | 5º                             |
| 3º                         | <u>Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)</u>                      | MG | Pública                  | 5º                                   | 3º                             |
| 4º                         | <u>Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)</u>                    | RJ | Pública                  | 5º                                   | 4º                             |
| 5º                         | <u>Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUCSP)</u>            | SP | Privada                  | 5º                                   | 7º                             |
| 6º                         | <u>Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)</u>                | RS | Pública                  | 31º                                  | 2º                             |
| 7º                         | <u>Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE)</u> | RJ | Privada                  | 31º                                  | 6º                             |
| 8º                         | <u>Instituto de Ensino e Pesquisa (INSPER)</u>                          | SP | Privada                  | 31º                                  | 8º                             |
| 9º                         | <u>Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)</u>                    | SC | Pública                  | 12º                                  | 11º                            |
| 10º                        | <u>Universidade Federal do Paraná (UFPR)</u>                            | PR | Pública                  | 12º                                  | 12º                            |
| 11º                        | <u>Universidade Federal da Bahia (UFBA)</u>                             | BA | Pública                  | 12º                                  | 14º                            |
| 12º                        | <u>Universidade do Vale do Rio Dos Sinos (UNISINOS)</u>                 | RS | Privada                  | 12º                                  | 17º                            |
| 13º                        | <u>Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR)</u>                      | SP | Pública                  | 31º                                  | 9º                             |
| 14º                        | <u>Universidade Presbiteriana Mackenzie (MACKENZIE)</u>                 | SP | Privada                  | 3º                                   | 19º                            |
| 15º                        | <u>Universidade de Brasília (UNB)</u>                                   | DF | Pública                  | 31º                                  | 13º                            |
| 16º                        | <u>Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP)</u>   | SP | Pública                  | 31º                                  | 15º                            |
| 17º                        | <u>Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RIO)</u>     | RJ | Privada                  | 12º                                  | 20º                            |

|     |   |    |         |     |      |
|-----|---|----|---------|-----|------|
| 18º | <u>Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)</u>                  | SC | Pública | 31º | 16º  |
| 19º | <u>Universidade Federal de Uberlândia (UFU)</u>                                   | MG | Pública | 72º | 10º  |
| 20º | <u>Faculdade de Administração da Fundação Armando Álvares Penteado (FAE-FAAP)</u> | SP | Privada | 31º | 22º  |
| 21º | <u>Faculdade Ibmec (IBMEC)</u>  | MG | Privada | 72º | 18º  |
| 22º | <u>Faculdade de Economia e Finanças Ibmec (FACULDADES IBMEC)</u>                  | RJ | Privada | 72º | 21º  |
| 23º | <u>Universidade Federal do Ceará (UFC)</u>  | CE | Pública | 5º  | 30º  |
| 24º | <u>Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)</u>                                  | PE | Pública | 5º  | 40º  |
| 25º | <u>Universidade Estadual do Ceará (UECE)</u>                                      | CE | Pública | 12º | 47º  |
| 26º | <u>Universidade Paulista (UNIP)</u>   | SP | Privada | 3º  | 135º |
| 27º | <u>Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ)</u>                            | RJ | Pública | 12º | 118º |
| 28º | <u>Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC MINAS)</u>               | MG | Privada | 5º  | 310º |
| 29º | <u>Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS)</u>              | RS | Privada | 12º | 205º |
| 30º | <u>Universidade Federal Fluminense (UFF)</u>                                      | RJ | Pública | 31º | 32º  |

Fonte: Adaptado de Ranking Universitário Folha: <http://ruf.folha.uol.com.br/2015/ranking-de-cursos/administracao-de-empresas/>

**ANEXO II - Melhores cursos de Administração do Brasil – Segundo o ENADE 2013**

| <b>Instituição</b>   | <b>Cate-<br/>goria</b> | <b>Município</b> | <b>UF</b> | <b>Cur-<br/>sos<br/>na<br/>Uni-<br/>dade</b> | <b>Con-<br/>ceito<br/>Enade<br/>(Con-<br/>tinuo)</b> | <b>Con-<br/>ceito<br/>Enade<br/>(Fai-<br/>xa)</b> |
|--|------------------------|------------------|-----------|--|--|---|
| Instituto de Ensino Superior de Itapira                      | Privada                | Itapira          | SP        | 1  | 3,96   | 5   |
| Faculdade Escola Paulista de Direito                         | Privada                | São Paulo        | SP        | 1  | 3,96   | 5   |
| Faculdade de Saúde, Ciências Humanas e Tecnológicas do Piauí | Privada                | Teresina         | PI        | 1  | 3,96   | 5   |
| Faculdade de Ensino e Cultura do Ceará                       | Privada                | Fortaleza        | CE        | 1  | 3,96   | 5   |
| Instituto Superior Tupy - IST                                | Privada                | Joinville        | SC        | 1  | 3,98   | 5   |
| Universidade Estadual de Montes Claros                       | Pública                | Montes Claros    | MG        | 1  | 3,98   | 5   |
| Faculdade Decision de Negócios                               | Privada                | Porto Alegre     | RS        | 1  | 3,99   | 5   |
| Faculdade Potiguar da Paraíba                                | Privada                | João Pessoa      | PB        | 1  | 4,01   | 5   |
| Universidade Federal do Paraná                               | Pública                | Curitiba         | PR        | 3  | 4,01   | 5   |
| Universidade Estadual do Maranhão                            | Pública                | São Luís         | MA        | 1  | 4,02   | 5   |
| Universidade Federal de Pelotas                              | Pública                | Pelotas          | RS        | 2  | 4,03   | 5   |
| Universidade Luterana do Brasil                              | Privada                | São Jerônimo     | RS        | 1  | 4,03   | 5   |
| Faculdade Integrada das Cataratas                            | Privada                | Foz do Iguaçu    | PR        | 1  | 4,03   | 5   |
| Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco       | Pública                | Petrolina        | PE        | 1  | 4,04   | 5   |
| Universidade Estadual de Londrina                            | Pública                | Londrina         | PR        | 2  | 4,04   | 5   |



|  |         |                      |    |   |      |   |
|--|---------|----------------------|----|---|------|---|
| Universidade Federal de Goiás                                    | Pública | Catalão              | GO | 1 | 4,04 | 5 |
| Faculdade de Ciências, Cultura e Extensão do Rio Grande do Norte | Privada | Natal                | RN | 1 | 4,04 | 5 |
| Faculdade de Patrocínio  | Privada | Patrocínio           | MG | 1 | 4,06 | 5 |
| Centro Universitário do Rio Grande do Norte                      | Privada | Natal                | RN | 1 | 4,06 | 5 |
| Faculdade de Nova Roma   | Privada | Recife               | PE | 1 | 4,06 | 5 |
| Universidade Federal do Pernambuco                               | Pública | Caruaru              | PE | 1 | 4,07 | 5 |
| Faculdade Antônio Meneghetti                                     | Privada | Restinga Seca        | RS | 1 | 4,08 | 5 |
| Universidade Federal de Santa Maria                              | Pública | Palmeira das Missões | RS | 2 | 4,08 | 5 |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia     | Pública | Salvador             | BA | 1 | 4,09 | 5 |
| Faculdades Integradas Antônio Eufrásio                           | Privada | Presidente Prudente  | SP | 1 | 4,09 | 5 |
| Faculdade de Economia e Finanças IBMEC                           | Privada | Rio de Janeiro       | RJ | 1 | 4,1  | 5 |
| Universidade da Região da Campanha                               | Privada | São Gabriel          | RS | 1 | 4,1  | 5 |
| Universidade Federal do Ceará                                    | Pública | Fortaleza            | CE | 3 | 4,11 | 5 |
| Universidade Paulista  | Privada | Sorocaba             | SP | 1 | 4,14 | 5 |
| Universidade Federal de Santa Catarina                           | Pública | Florianópolis        | SC | 3 | 4,15 | 5 |

**ANEXO III - Os melhores cursos – Guia do Estudante – 2012**

| <b>Curso</b>  | <b>UF</b> | <b>Tipo do curso</b> | <b>Faixa Preço</b> |
|---|-----------|----------------------|--------------------|
| Unidade Centro  | RJ        | Bacharelado          | \$\$\$\$\$         |
| Universidade Federal de Lavras  | MG        | Bacharelado          | Gratuita           |
| Universidade Federal de Juiz de Fora  | MG        | Bacharelado          | Gratuita           |
| Pontifícia Universidade Católica do Paraná                                  | PR        | Bacharelado          | \$\$\$\$           |
| Universidade Presbiteriana Mackenzie  | SP        | Bacharelado          | \$\$\$\$\$         |
| Universidade Federal de Minas Gerais  | MG        | Bacharelado          | Gratuita           |
| Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas | SP        | Bacharelado          | \$\$\$\$\$         |
| Universidade Federal de Santa Maria   | RS        | Bacharelado          | Gratuita           |
| Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul                       | RS        | Bacharelado          | \$\$\$\$\$         |
| Universidade do Vale do Rio dos Sinos                                       | RS        | Bacharelado          | \$\$\$\$           |
| FIAP  | SP        | Bacharelado          | \$\$\$\$           |
| Universidade de São Paulo   | SP        | Bacharelado          | Gratuita           |
| Universidade Federal de Itajubá   | MG        | Bacharelado          | Gratuita           |
| Faculdade FIA de Administração e Negócios                                   | SP        | Bacharelado          | \$\$\$\$\$         |
| Fundação Getúlio Vargas   | RJ        | Bacharelado          | \$\$\$\$\$         |
| Inspere   | SP        | Bacharelado          | \$\$\$\$\$         |
| Universidade de São Paulo   | SP        | Bacharelado          | \$\$\$\$\$         |
| Universidade Estadual Paulista  | SP        | Bacharelado          | Gratuita           |
| Fucape Business School  | ES        | Bacharelado          | \$\$\$\$           |
| Universidade Federal de São Carlos  | SP        | Bacharelado          | Gratuita           |
| Universidade Federal de Minas Gerais  | MG        | Bacharelado          | Gratuita           |
| Unidade Barra da Tijuca   | RJ        | Bacharelado          | Gratuita           |
| FIAP  | SP        | Bacharelado          | \$\$\$\$           |
| Faculdade DeVry Ruy Barbosa   | BA        | Bacharelado          | \$\$\$\$           |
| Faculdades Associadas do Espírito Santo                                     | ES        | Bacharelado          | \$\$               |
| Centro Universitário Assunção   | SP        | Bacharelado          | \$\$               |
| Escola Superior de Propaganda e Marketing SP                                | SP        | Bacharelado          | \$\$\$\$\$         |
| Centro Universitário FEI  | SP        | Bacharelado          | \$\$\$\$           |
| Universidade Federal de Mato Grosso do Sul                                  | MS        | Bacharelado          | Gratuita           |
| Centro de Ensino Superior em Gestão, Tecnologia e Educação                  | MG        | Bacharelado          | \$\$\$             |

Fonte: Adaptado de Guia do Estudante - O administrador gerencia recursos financeiros, materiais ou humanos de uma empresa. <http://guiadoestudante.abril.com.br/profissoes/administracao/>

**ANEXO IV - Categorias de Análises da Clínica Psicodinâmica do Trabalho.**

| <b>Cate-<br/>goria</b>                                   | <b>Elementos<br/>da Catego-<br/>ria</b> | <b>Definição</b>   |
|--|---|--|
| <b>Or-<br/>gani-<br/>zação<br/>do<br/>Tra-<br/>balho</b> | Organização do Trabalho                 | Divisão de tarefas entre os trabalhadores, repartição, cadência, repartição das responsabilidades, hierarquia, comando, controle, etc.   |
|  | Condições de Trabalho                   | Referem-se ao ambiente físico (temperatura, barulho, pressão, etc.) o biológico (vírus, bactérias, fungos, etc.), e condições de higiene, de segurança e as características antropométricas.   |
|  | Relações de Trabalho                    | Referem-se às relações com as chefias imediatas e superiores, membros da equipe de trabalho e relações externas (clientes, fornecedores e fiscais).  |
| <b>Mo-<br/>bili-<br/>zação<br/>Sub-<br/>jetiva</b>       | Inteligência Prática                    | É a estratégia de enfrentamento coletiva que auxilia o trabalhador a resistir ao que é prescrito, utilização dos recursos próprios e sua capacidade inventiva. Trata do saber particular que ao tornar-se coletivo, transforma-se em ação de cooperação. Apresenta a finalidade de minimizar o sofrimento e transformá-lo em prazer. |
|  | Cooperação                              | Como estratégia de mobilização coletiva, representa a maneira de agir de um grupo para ressignificar o sofrimento, a gestão das contradições do contexto de trabalho e a fonte de prazer na organização do trabalho;   |
|  | Espaço de Discussão                     | Significa a construção de um espaço de fala e escuta em que podem ser expressas opiniões contraditórias e/ou baseadas nas crenças, valores e posicionamento ideológico dos participantes do espaço.  |
|  | Reconheci-<br>mento                     | É uma forma específica de retribuição moral simbólica dada ao ego, como compensação por sua contribuição à eficácia da organização do trabalho, isto é, pelo engajamento de sua subjetividade e inteligência.  |
|  | Sofrimento Criativo                     | Para Dejours (2009) o sofrimento pode ser criativo ou patogênico. No criativo, o indivíduo mobiliza-se na transformação do seu sofrimento em algo benéfico para ele mesmo, encontrando certa liberdade na organização do trabalho e margem de negociação entre as imposições organizacionais e o desejo do trabalhador.              |
| <b>Sofri-<br/>men-<br/>to e<br/>Defe-<br/>sas</b>        | Sofrimento Patogênico                   | Relacionado à ausência de flexibilidade da organização do trabalho, impedindo que o sujeito encontre vias de descarga pulsional nas suas atividades laborais, utilizando-se de estratégias defensivas para suportar o contexto de trabalho.  |
|  | Estratégias defensivas                  | As estratégias de defesa têm como função adaptar o sujeito às pressões de trabalho com o objetivo de conjurar o sofrimento. Diferenciam-se dos mecanismos de defesa do ego por não serem interiorizados e persistem a partir da presença de uma situação externa.  |

**Fonte:** Organização dos autores com base em segundo Macêdo e Fleury (*apud* BUENO e MACEDO, 2012)

## ANEXO V - Citações da PdT dentro das disciplinas ofertadas nos cursos de Administração, da Amostra.

| Faculdade   | Disciplina   | Citação localizada   |
|---|--|--|
| Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ     | <b>ELETIVA: Tópicos Avançados de Recursos Humanos</b>                      | “...identificar e apresentar o modelo de gestão atual e os seus impactos na saúde mental dos trabalhadores... Gestão como doença social...”  |
| Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ     | <b>ELETIVA: Seminário Avançado de Recursos Humanos: Trabalho Imaterial</b> | Objetivo geral: Estabelecimento de um espaço de argumentação a respeito da nova natureza do trabalho imaterial e da empresa pós-industrial. Reflexão acerca do trabalho imaterial como controle da subjetividade. Análise do processo de subjetivação como central para a definição do trabalho imaterial. Ementa: Descrição das relações prioritárias de gestão dos ativos intangíveis da empresa atual e da capacidade subjetiva de decisão, bem como do modelo comunicacional e suas implicações para a produção pós-taylorista. Discussão a respeito da centralidade atual de um “trabalho vivo”. Percepção do novo management. Descrição do trabalho imaterial. Avaliação crítica do trabalho imaterial de controle pós-industrial. |
| Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS | <b>OBIGATÓRIA: Psicologia Aplicada à Administração</b>                     | ...Psicodinâmica do Trabalho, Sofrimento Psíquico no Trabalho e Subjetividade.   |
| Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG       | <b>OPTATIVA: Qualidade de Vida e Estresse no Trabalho</b>                  | Qualidade de vida no trabalho: conceituação, principais abordagens, dimensões contextuais e de conteúdo. Estresse Ocupacional: origem, conceitos, principais correntes teóricas, tipologias, fisiologia, sintomatologia, consequências para indivíduos e organizações, prevenção. Dúvida sobre a utilização dentro da Psicodinâmica.   |
| Universidade Federal de Goiás - UFG               | <b>OBIGATÓRIA: Clima, cultura e desenvolvimento Organizacional</b>         | <b>Processos psicológicos e psicossociais nas organizações: satisfação, auto eficácia, comprometimento, percepção e stress organizacional.</b>   |
| Fundação Getúlio Vargas - EAESP                   | <b>OBIGATÓRIA: Psicologia II</b>   | <b>Possibilitar ao aluno um olhar crítico em relação aos processos subjetivos e intersubjetivos no interior das relações organizacionais. Discutir os impactos das organizações sobre os sujeitos do ponto de vista da saúde ou adoecimento psíquico. Refletir sobre as formas vigentes de organização do trabalho e suas consequências para os conceitos da centralidade do trabalho e da identidade.</b>   |

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p>Faculdade de Economia e Administração – Universidade de São Paulo – FEA-USP</p> | <p><b>ELETIVA: Comunicação, Valores e Gestão de Conflitos.</b></p> | <p><b>Valores em carreira – minimizando o conflito e o sofrimento profissional</b></p>  |
| <p>Universidade de Brasília – UNB</p>  | <p><b>OBRIGATÒRIA: Comportamento Organizacional</b></p>            | <p><b>Análise da constituição do sujeito como efeito dos modos de se trabalhar e das práticas de gestão do trabalho. Comportamento organizacional e sofrimento psíquico. Grupos e equipes de trabalho...Sofrimento humano nas organizações e Assédio.</b></p> |

**Fonte:** Organizado pelos autores – com base nas grades curriculares dos cursos de Administração das instituições pesquisadas.



Em apoio à sustentabilidade, à preservação ambiental, Pronto Editora Gráfica/ Kelps, declara que este livro foi impresso com papel produzido de floresta cultivada em áreas não degradadas e que é inteiramente reciclável.

---

Este livro foi impresso na oficina da PRONTO EDITORA GRÁFICA/ KELPS, no papel: Off-set LD 75g/m<sup>2</sup>, composto nas fontes Minion Pro corpo 13; Março, 2018

A revisão final desta obra é de responsabilidade do autora