
CONTROLE NO TRABALHO: UMA REFLEXÃO SOBRE ANTIGAS E NOVAS FORMAS DE CONTROLE E SUAS CONSEQÜÊNCIAS SOBRE OS TRABALHADORES

TUTORIAL – RECURSOS HUMANOS

Magali Costa Guimarães

Doutoranda em Psicologia na Universidade de Brasília, Integrante do ECOS – Núcleo de Estudos em Ergonomia da Atividade, Cognição e Saúde (UnB), Profa. do Instituto de Ensino Superior Cenecista

E-mail: magaliguimaraes@unb.br

Recebido em: 03/04/2006

Aprovado em: 15/05/2006

RESUMO

O controle no trabalho tem se constituído em tema de estudo e foco de preocupação por parte de pesquisadores ligados a diferentes áreas do conhecimento (administração, ergonomia, engenharia, psicologia, medicina, etc.). Trata-se de um assunto nuclear, principalmente quando se pensa na centralidade do trabalho nos dias atuais e na sua importância para a construção da identidade. As transformações ocorridas no mundo do trabalho apontam para novas formas de controle, que afetam os indivíduos em seu bem-estar físico, cognitivo e afetivo. É com base nesses pressupostos que este artigo tem como objetivo realizar uma reflexão sobre as diferentes formas de controle presentes no contexto organizacional, por meio de uma análise histórica, buscando compreender o surgimento e evolução do controle no processo de produção, bem como de uma revisão de pesquisas que apontam as conseqüências da perda ou ausência de controle no trabalho. Parte-se, assim, de uma revisão teórico-conceitual para, num segundo momento, apresentar os resultados desses estudos.

Palavras-chave: Controle no trabalho, Trabalho, Transformações, Sofrimento.

CONTROL OF WORK: OLD AND NEW APPROACHES AND EFFECTS ON WORKERS

ABSTRACT

Control of work has been the subject of study and concern by researchers in areas such as administration, ergonomics, engineering, psychology and medicine. It is a core issue especially in view of the central importance of work today and its role in building identity. Transformations in the working world point to new forms of control affecting the individual and his physical, cognitive and affective well being. Different forms of control present in the organizational context were analyzed historically. An understanding of the appearance and evolution of control in the production process was sought as well as evidence of the consequences of a loss or absence of control of work. These results were presented after an initial theoretical and conceptual review.

Key words: Control of work, Work, Transformations, Suffering.

1. INTRODUÇÃO

As transformações no mundo do trabalho são perceptíveis não apenas a estudiosos e pesquisadores, mas também a qualquer cidadão comum. Os avanços tecnológicos, a informatização e os novos conhecimentos gerados pela ciência contribuem cada vez mais para que essas mudanças ocorram em espaço de tempo cada vez menor. Tais transformações têm introduzido novas formas de produção, novos processos, e repercutido nas relações e na organização do trabalho. Não obstante, velhos problemas ainda perduram por trás dos muros das fábricas. Apesar das mudanças visíveis “a olho nu”, das modernas instalações, do aspecto mais “humano” do ambiente organizacional, o trabalho ainda é percebido por muitos dos que trabalham como sinônimo de sofrimento.

A questão do controle do trabalhador sobre o trabalho, por exemplo, continua sendo, apesar do *empowerment*, das equipes autogerenciadas e dos CCQ's, um problema atual e digno de estudo para vários pesquisadores do trabalho (cf. SATO, 2002; PARKER, AXTELL e TURNER, 2001; BOND e BUNCE, 2001; PARKER e SPRIGG, 1999; CODO *et al.*, 1995).

Slack *et al.* (1996) consideram que o processo de trabalho, antes centrado no controle gerencial (divisão do trabalho, administração científica), foi aos poucos favorecendo um maior comprometimento do trabalhador através do aumento de controle e autonomia. Novas formas de organizar o trabalho, que possibilitam maior poder de decisão, conhecimento e domínio do processo de trabalho, além da adoção de equipes de trabalho autogerenciadas, são algumas das mudanças já realizadas por um grande número de organizações. Essas transformações, entretanto, permitiram o surgimento de novas formas de controle, que têm, como contrapartida, conseqüências a serem ainda descobertas e discutidas, seja em termos de saúde psíquica e/ou física, seja em termos de efeitos sobre o desempenho e/ou produtividade. O controle tornou-se uma preocupação de engenheiros, ergonomistas, psicólogos e administradores, envolvidos com projetos de trabalho, com a qualidade de vida e com a saúde mental no trabalho.

O tema revela-se importante, principalmente, quando se pensa no trabalho como um importante estruturador da identidade, uma atividade humana por excelência, que afeta as demais esferas da vida.

Tendo como pano de fundo tal pressuposto, este artigo visa, num primeiro momento, por meio de uma revisão teórica e conceitual, discutir o *controle* no espaço de trabalho. Busca-se compreender historicamente o controle nas relações de trabalho, suas facetas e primazia no processo produtivo. Num segundo momento, apresentam-se os resultados de diversos estudos sobre as conseqüências da perda ou da ausência de controle pelo trabalhador sobre sua atividade.

2. CONTROLE NO TRABALHO: SUA ORIGEM E AFIRMAÇÃO NO PROCESSO PRODUTIVO

A questão do controle no espaço de trabalho não deve ser reduzida ao seu caráter meramente prático/instrumental. Não é possível compreender o controle sem tocar nos aspectos políticos – nos níveis macro e micro – que envolvem as organizações. Compreender a existência do controle envolve a compreensão histórica do processo produtivo da humanidade, uma vez que, desde seus primórdios, existe o controle de uns sobre outros.

Controle é definido como “ato ou poder de controlar, domínio, governo; fiscalização exercida sobre atividades de outras pessoas, órgão, departamento ou sobre produto etc. [...]; auto-domínio físico e psíquico; equilíbrio [...]” (FERREIRA, 1986:469). Enquanto verificação, ato ou poder de controlar, fiscalização e comando, o controle permeia as relações de produção há milhares de anos, antes mesmo do surgimento das manufaturas e das indústrias capitalistas. Pode-se afirmar que a especialização do trabalho, saída encontrada para lidar com o crescimento e as necessidades das comunidades primitivas, foi a principal responsável pelo surgimento do controle nas relações de trabalho.

O processo de divisão do trabalho e a especialização das atividades produtivas ocorridos em civilizações antigas (Egito e Iraque, por exemplo) possibilitaram o surgimento do trabalhador intelectual e manual. Desde essa época, homens especializaram-se em pensar e orientar o trabalho de outros, enquanto a maioria dos

trabalhadores braçais recebia ordens e instruções dos trabalhadores mentais (FURLEY, 1999).

Aristóteles (1999:144), grande influenciador do pensamento ocidental, expressou de forma clara essa forma de pensar as relações sociais e produtivas: “[...] por isso, aquele que pode antever, pela inteligência, as coisas, é senhor e mestre por natureza; e aquele que com a força do corpo é capaz de executá-la é por sua natureza escravo”. Ambos eram considerados necessários para o bom funcionamento da vida social, um necessitando do outro. Para o filósofo, a verdadeira essência do trabalho estava na relação de comando e obediência. O escravo, semelhante ao animal doméstico, despojado de alma, tem como destino a servidão e a obediência. A ele caberia, portanto, o trabalho físico/manual, enquanto ao senhor a vida política e a dedicação às artes. Sendo assim, pode-se afirmar que o controle não nasceu das relações de produção do tipo capitalista, mas nesta se fez mais presente, uma vez que expropriou cada vez mais o produtor do processo de produção e do produto.

Estudiosos como Marglin (1996) e Gorz (1996) consideram que o controle foi fundamental para o surgimento da produção de tipo capitalista. Segundo eles, o parcelamento das tarefas, a hierarquia e a especialização, apesar de não serem frutos ou exclusividades desta forma de produção, foram adotados por ela, exterminando outras formas de produção, não por sua eficiência tecnológica, como afirmavam alguns, mas sim por sua possibilidade de domínio e controle sobre o trabalhador e todo o processo produtivo. Tal domínio e controle eram necessários à acumulação capitalista, como afirma Marglin (1996:4, grifos do autor):

A divisão capitalista do trabalho [...] foi adotada não pela sua superioridade tecnológica, mas porque garantia ao empresário um papel essencial no processo de produção: o de coordenador que, combinando os esforços *separados* dos seus operários, obtém *um* produto mercante. Do mesmo modo, a origem e o sucesso da fábrica não se explicam por uma superioridade tecnológica, mas pelo fato dela despojar o operário de qualquer controle e dar ao capitalista o poder de prescrever a natureza do trabalho e da quantidade a produzir.

Marx (1996:24) já afirmava que o processo de produção do tipo capitalista fez do trabalhador um apêndice da máquina. O controle e a disciplina necessários para dominar os trabalhadores (seu corpo, seus hábitos) eram extremamente rígidos e

indispensáveis para fazer com que eles se adaptassem às máquinas, transformando-se em “perfeitos autômatos”.

A divisão trouxe consigo um impacto sobre as competências dos trabalhadores. Tornava o trabalho mais simples, reduzindo o custo, e obviamente facilitava ao capitalista a reposição da força de trabalho. Há que se perguntar se esses trabalhadores submeteram-se “cordeiramente” a esse domínio e a essa expropriação. Marglin (1996:62) afirma que o fato de ter sido “expulso” de casa para passar a ser um “prisioneiro” da fábrica era percebido e sentido pelo trabalhador da época, que, muitas vezes, se rebelava contra essa forma de produção. Segundo ele, a opção pela produção em fábricas era percebida por muitos (operários e artesãos) como uma subordinação aos patrões. Portanto, não foi fácil ao capital dominar/controlar a classe operária.

Então, para prevenir “problemas”, foi necessário introduzir uma regulamentação social do processo de trabalho, a fim de que os trabalhadores se adequassem à fábrica: “[...] o código de punições do fiscal substitui o chicote do antigo feitor de escravos. Todas as punições revertem-se em multas ou descontos no salário, e a sagacidade legislativa dos Licurgos da fábrica torna-lhes a violação de suas leis bem mais rentável do que a observação destas mesmas” (MARX, 1996:33).

Dessa forma, o controle parece ser inerente ao processo de produção. Mais inerente ainda à forma de produção do tipo capitalista, porque nesta o trabalhador é expropriado primeiro dos meios de produção (máquinas), depois da forma de produzir (processo) e, por fim, do produto do seu trabalho.

3. DE TAYLOR AOS DIAS ATUAIS: “DO CORPO À MENTE”?

Ao longo dos séculos os mecanismos de controle foram se refinando e tornando-se cada vez mais sutis. O trabalhador disciplinou seu corpo e adequou-se às normas da fábrica, nunca sem sofrimento, nunca passivamente¹. Portanto, novas

¹ Em pleno século 21 ainda existem conflitos e tentativas de controle sobre o corpo (necessidades fisiológicas) dos trabalhadores. A *Gazeta Mercantil* divulgou recentemente conflitos entre empregador e empregados no que se refere ao controle das idas destes ao banheiro (Cf. TEJADA, D. Livro acesso ao banheiro cria polêmica nos EUA. *Gazeta Mercantil*. Cad. A, 10 set. 2002).

formas de controle foram sendo requeridas e, dentre estas, a racionalização do trabalho criada por F. Taylor, que é vista como uma das mais perniciosas ao trabalhador.

F. Taylor operacionalizou nas fábricas formas de controle que foram amplamente adotadas pelas indústrias de todo o mundo. Por meio de estudos detalhados sobre tempos e movimentos do trabalhador, introduziu no mundo industrial a racionalização do trabalho. O caráter científico de sua administração e de suas pesquisas fazia supor uma neutralidade de suas práticas. Disseminadas, tais práticas reforçaram ainda mais a submissão do trabalhador ao capital, retirando deste a possibilidade de pensar ou aprimorar sua prática por si próprio. Seu saber passou a ser desconsiderado, já que se retirava deste trabalhador qualquer possibilidade de mudança e de controle de seu trabalho (GUIMARÃES, 2002).

A racionalização científica do trabalho parece representar o ápice do controle sobre o trabalhador, que, encerrado na fábrica, tem seu trabalho extremamente fragmentado e supervisionado – gestos, ritmos e movimentos controlados.

Essas características do trabalho ultrapassaram, contudo, o modo de produção fabril. Também as atividades administrativas foram sendo dominadas pela “racionalidade” produtiva e pela “ideologia” controladora. CARVALHO (1998) afirma, por exemplo, que se o controle técnico inspirado no funcionamento das máquinas é característico do modo de produção fabril, o controle burocrático legitimado pelas normas/regulamentações e pela hierarquia organizacional caracteriza as atividades administrativas e mais qualificadas. A burocracia se configura como o primeiro modelo de organização e de gestão que utiliza formas indiretas – e menos visíveis – de controle ao inscrever a regulamentação das atividades, a especialização, a hierarquia e a divisão do trabalho em um conjunto de mecanismos estruturais objetivos e impessoais.

Chanlat (1995) descreve as características de tal modelo: divisão e parcelamento do trabalho, hierarquia desenvolvida, regulamentação escrita e onipresente, hipervalorização da especialização e das habilidades técnicas, controles extremamente sofisticados, dificuldade de comunicação entre os diversos escalões, centralização do poder, autonomia fraca para trabalhadores de níveis inferiores e direito de expressão limitado. Segundo

Chanlat (1995), esse modelo é contemporâneo ao taylorismo, mas ainda se encontra presente nas organizações, tomando formas diferenciadas (tecnoburocracias). Para ele, o modo de gestão influencia fortemente na saúde e na segurança do trabalhador.

Codo, Sampaio e Hitomi (1993:199) relatam um modo de funcionamento semelhante ao da burocracia presente no setor bancário. A hierarquia e a burocracia aparecem como forma de expropriação. Reforçando as idéias de Carvalho (1998), eles afirmam que “[...] a responsabilidade sobre o próprio gesto roubada da linha de montagem é reapropriada pela burocracia encetando novas expropriações [...] cada nova seção criada esmigalha o trabalho e com ele a possibilidade de autonomia do trabalhador [...]”. Aqui se percebe a importância dada pelos autores também ao modo de gestão e sua influência no nível de autonomia e controle.

Outros tipos de controles permeiam as organizações na atualidade. Mesmo formas de gestão consideradas mais “humanas”, como aquelas preconizadas por Elton Mayo e seus colaboradores, acabaram produzindo formas de controle sobre os indivíduos que ultrapassam apenas o domínio sobre o corpo do trabalhador. Trata-se, portanto, de formas de controle ainda mais sutis e simbólicas, diferentes daquelas impostas pelo taylorismo e pela burocracia. Nesse sentido, a organização e seus gestores passaram a se utilizar de técnicas, políticas e práticas organizacionais que visam o controle do trabalhador sem, contudo, parecer que estão controlando. Para Faria e Oliveira (1999), tais práticas constituíram – e ainda constituem – uma negação dos processos de exploração da força de trabalho, da alienação e, fundamentalmente, do próprio conflito capital x trabalho.

Etzioni (1967) expressa, em relação à escola de relações humanas surgida com Elton Mayo, que, diferentemente da administração científica de Taylor, que utilizava fundamentalmente incentivos salariais e materiais, a escola de relações humanas privilegiou as recompensas sociais e emocionais, utilizando-as com a finalidade manipulativa de apaziguar os trabalhadores.

Essas práticas ainda são comuns nas organizações atuais, mas aparecem com novos rótulos, como por exemplo os programas de reconhecimento de funcionários, a gestão

participativa, os CCQ's, dentre outros, que acabam sendo utilizados como forma de domínio e controle dos trabalhadores. Muitos estudos (GUIMARÃES, 2002; FARIA e MENEGHETTI, 2001; SCHIMIDT, 2000; FARIA e OLIVEIRA, 1999; BRITO, BRITO e ALVES, 2000; VIEIRA, 1996; PAGÉS *et al.*, 1987) têm identificado formas sutis de controle (psicosocial/ideológico) e de poder exercido sobre os indivíduos em práticas modernas de gestão.

Codo, Sampaio e Hitomi (1993) explicitam o caráter ideológico de algumas práticas e normas dentro da organização. Segundo eles, o controle imposto por tais práticas aparece como algo necessário à convivência social; entretanto, encobre a reprodução das relações sociais, fruto da divisão social do trabalho.

Pignon e Querzola (1996:105) esclarecem claramente o modo de funcionamento dessas novas práticas de gestão:

[...] estas novas formas de organização não substituem as antigas. Acrescentam-se e combinam-se com elas: pelos métodos clássicos – paternalismo, repressão [...] ao lado da estrutura dos conselhos operários, a hierarquia subsiste. Procura-se apenas apagar o caráter despótico, herança da fábrica dos primórdios do capitalismo, para conservar-lhe a função de dominação por meio da competência e da integração ideológica dos operários.

Retornando ao conceito de controle dado pelo dicionário, que expressa os significados possíveis e socialmente construídos, e depois de exposta a forma como ele vem sendo reproduzido nas relações de trabalho, pode-se concluir que quanto mais *fiscalizado, comandado, sob o poder e domínio* de um outro, menos *domínio de si mesmo*, menos *equilíbrio*, menos *domínio físico e psíquico* resta ao trabalhador. O próprio conceito parece expressar a dinâmica do controle: a perda do ser humano de sua posição de *sujeito*, perda de si e de sua humanidade.

Alguns (CODO, SAMPAIO e HITOMI, 1993) chegam a afirmar que a essência da produção capitalista é, na verdade, a expropriação do indivíduo. É o controle sobre o ser humano. Controle este que perpassa toda a dimensão humana: rompendo a ligação entre o homem e a natureza, entre o homem e seu trabalho, entre o homem e o produto de trabalho, entre objetividade e subjetividade, entre afeto e trabalho.

Para Codo (2002: 175), a essência do trabalho é o controle, pois trabalhar implica transformar os outros, as coisas e si mesmo. Por extensão, implica o controle do homem sobre o mundo. Dentro de uma perspectiva marxista, ele ressalta que “o trabalho só é trabalho quando controla toda e qualquer modificação do meio advinda de sua intervenção”. Quando é retirada do trabalhador a possibilidade de controle sobre as coisas, quando é expropriado do trabalhador, real ou simbolicamente, seu poder de transformação, resta a este repetir movimentos que transformam o trabalho numa tarefa sem sentido. A perda de controle é, portanto, uma das fontes de sofrimento no trabalho. Aparece aqui como uma dimensão ao mesmo tempo objetiva (a tarefa, o ritmo, o poder de decisão, a autonomia, etc.) e subjetiva (sentimento de controle pelo indivíduo).

Ressalta Codo (2002) que o sentimento e a percepção de controle, de domínio sobre o processo de trabalho, é essencial para a saúde mental dos trabalhadores e para o significado que atribuem ao seu trabalho. O controle diz respeito a quanto o trabalhador sente ou percebe que pode definir a maneira de realizar suas tarefas, ou quanto de flexibilidade é possível a este trabalhador na determinação do tempo, ritmo e melhor forma de obter um determinado resultado. O quanto pode opinar, planejar e decidir.

Estas reflexões são importantes para compreender a importância e necessidade do domínio dos trabalhadores sobre seu processo de trabalho. Contudo, outras concepções ajudam a entender de forma mais profunda o trabalho e suas repercussões sobre o trabalhador. Os conceitos elaborados por Ferreira e Mendes (2003:44), por exemplo, permitem compreender que os trabalhadores não são sujeitos “passivos” em seu ambiente de trabalho. No confronto com as dificuldades, conflitos e imposições do contexto de trabalho, encontram formas de lidar com isso por meio das denominadas estratégias de mediações. Conforme afirmam, “as estratégias visam [...] confrontar, superar e/ou transformar as adversidades (e contradições) do contexto de trabalho. O objetivo último é garantir a sobrevivência física, psicológica e social”.

Por mais que se tente impor formas de controle e reduzir as possibilidades dos trabalhadores, gerando aquilo que Ferreira (2003) denomina de “custo

humano do trabalho” (exigências físicas, cognitivas e afetivas), os sujeitos encontram modos de enfrentamento da situação. Nesse sentido, os trabalhadores descobrem formas de lidar com o que lhes é prescrito, com as imposições das regras e da tarefa. Isso não significa que tais enfrentamentos não afetam a saúde e o bem-estar dos trabalhadores; contudo, permitem ver com mais otimismo a afirmação anterior de que há uma *perda de si, de sua posição de sujeito e de sua humanidade*.

Não obstante, é necessário sair do plano teórico/conceitual e partir para aspectos mais empíricos. Quais as repercussões e conseqüências da ausência/perda de controle sobre o trabalho? O que os resultados dos estudos/pesquisas têm apontado?

4. SOFRE O TRABALHADOR – E A ORGANIZAÇÃO?

No passado, Marx (1996) já havia demonstrado as conseqüências (biopsicossociais) das formas de controle sobre o trabalhador: a alienação, a dependência, a depreciação relativa de sua força de trabalho, o desenvolvimento de habilidades parciais, sua transformação em um autômato, um definhamento intelectual do trabalhador, uma perda de controle sobre si mesmo.

Do início da industrialização para os dias atuais muitas transformações ocorreram no mundo do trabalho (novas formas de gestão e processos produtivos, maior humanização e preocupação com a qualidade de vida dos trabalhadores, regulamentações que defendem o direito e a preservação da saúde do trabalhador, maior consciência crítica destes). Não obstante, ainda persistem formas de controle e muitos dos problemas apontados por K. Marx, mesmo porque novos modos de gestão e novas tecnologias trazem consigo novas formas de controle e problemas a serem solucionados.

Chanlat (1995:120), por exemplo, alerta para as conseqüências do controle presente no modo de gestão tecnoburocrático para a saúde do trabalhador, resultante da burocracia: “[...] a definição precisa das tarefas reduz a autonomia e impede o pessoal de responder às necessidades inesperadas ou mal avaliadas pelos peritos”. A inflexibilidade normativa, conjugada com outros fatores, leva trabalhadores inseridos nesse tipo de

contexto a apresentarem distúrbios: “[...] o esgotamento profissional, determinados problemas cardiovasculares, fadiga crônica, insônia, até úlceras, podem resultar dos conflitos entre o método de gestão presente e o modo de gestão real”.

Dejours (1994), em seus estudos, também acaba apontando para a questão do controle. Para ele, é necessário que o trabalho esteja sob o controle do trabalhador, uma vez que a falta deste remete o trabalhador ao sofrimento psíquico. A imposição de um modo operatório que contrarie os desejos do trabalhador revela-se pernicioso. O pensamento de Dejours teve grande influência dos ergonômistas franceses. Estes também se mostram essencialmente preocupados com essa imposição. Suas análises se centram na diminuição da distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real, bem como no resgate e na importância de considerar o conhecimento do trabalhador sobre sua atividade para a compreensão e transformação dos contextos de trabalho (GUÉRIN *et al.*, 2001).

Codo *et al.* (1995:298), em um estudo com bancários, identificaram uma prevalência de paranóia em digitadores, decorrente de uma nova forma de controle “informático”. Eles afirmam que: “o computador está para a categoria bancária o que a linha de montagem representou para os trabalhadores da indústria”. Por meio dele, tornaram-se possíveis novas formas de controle sobre os trabalhadores. A antes indispensável figura do supervisor tornou-se obsoleta. O próprio computador controla a tarefa enquanto esta estiver sendo realizada, informando, ou não, o operador sobre seus erros e ritmos: “[...] o algoz desaparece em meio a uma tecnoburocracia simpática e impessoal, o que faz com que o trabalhador se obrigue a uma vigilância eterna contra um ‘inimigo’ abstrato” (CODO, SAMPAIO e HITOMI, 1993:181).

Mesmo com as modificações na gestão do trabalho obtidas mediante pressões e reivindicações dessa e de outras categorias, o adoecimento, como os distúrbios osteomusculares, é freqüente na vida desses profissionais (ASSUNÇÃO e ROCHA, 1995). Codo (1995), referindo-se ao desenvolvimento desse tipo de distúrbio em digitadores, é enfático ao afirmar que quanto mais o trabalhador determina o ritmo do seu trabalho, quanto maior controle possui sobre este, menor o risco de tensão e de contrair a doença.

Esses exemplos – e também os próximos estudos apresentados – demonstram a grande influência do modo de gestão (a forma de organização do trabalho, as relações hierárquicas, etc.) sobre o controle no trabalho, sobre o modo de ser e de adoecer do trabalhador.

Terry e Jimmieson (*apud* BOND e BUNCE, 2001), por meio de uma revisão da literatura, verificaram que existe uma “consistente evidência” de que altos níveis de controle do trabalhador sobre seu processo de trabalho encontram-se associados a baixos níveis de estresse, ansiedade, *distress* psicológico, *burnout*, irritabilidade, queixas quanto a sintomas psicossomáticos e consumo de álcool.

Mediante um estudo longitudinal de 12 meses com funcionários administrativos de um departamento governamental da Inglaterra, Bond e Bunce (2001) buscaram verificar se a intervenção na organização do trabalho pelo controle das pessoas sobre ele pode realmente reduzir os níveis de estresse. Os resultados da pesquisa revelaram uma melhora significativa na saúde mental das pessoas, diminuição nas taxas de afastamento por doença e melhora no desempenho individual, em conseqüência do aumento do controle.

Rau *et al.* (2000) sugerem que a percepção de controle no trabalho exerce um papel importante no estresse e em problemas cardiovasculares. Afirmam que a alta percepção de controle no trabalho pode ter um efeito potencialmente benéfico; já a baixa percepção provocaria um impacto negativo sobre o sistema cardiovascular. Em seus achados, identificaram que os indivíduos que trabalham sob alta tensão apresentaram pressão sanguínea mais elevada ou tornaram-se hipertensos *bordeline* quando perceberam menor controle no trabalho.

Kivimäki (2003), reportando-se a um estudo realizado com trabalhadores industriais, considera que o baixo controle do trabalho pode não ser por si só um risco de saúde significativa. Na verdade, seus estudos revelaram que a interação entre alta demanda no trabalho e baixo controle e entre altos esforços e baixa recompensa é que contribui para gerar estresse e, conseqüentemente, problemas cardíacos.

Elovainio, Kivimäki e Klaus (2001) sugerem que o controle no trabalho é mediado pela percepção de características organizacionais importantes na promoção do estresse. Neste sentido, o controle

também não age sozinho, mas interfere na avaliação da justiça organizacional, que, por sua vez, influencia na vivência do estresse pelo trabalhador.

Fernandes (1998), pesquisando duas organizações públicas que trabalham com tecnologia da informação, identificou uma predominância de altos níveis de sintomas psicológicos entre trabalhadores com baixo controle sobre o seu processo de trabalho.

Borsoi, Ruiz e Sampaio (1995:168-169) identificaram em seu estudo formas de controle existentes sobre o trabalho de telefonistas que as afetam (inclusive na estruturação da identidade) fora do ambiente de trabalho e tornam o trabalho sem sentido. O controle ao qual estão submetidas torna o trabalho robotizado, repetitivo. Segundo os pesquisadores, as expressões físicas e verbais aparecem definidas e automáticas, e a linguagem “[...] portadora de significados e de afetividade também é controlada. A telefonista comunica-se com o cliente utilizando uma linguagem padronizada, com códigos, expressões específicas pouco criativas e pessoais”.

Estudos apontam a autonomia – vista como o controle do trabalhador sobre o seu processo de trabalho – associada a baixos níveis de *burnout* em trabalhadores (MELCHIOR, 1995). Codo e Batista (1999) também identificaram uma relação entre controle e *burnout*. Com base em um extenso estudo com professores, ressaltam que o controle pode ser fonte de prazer ou de sofrimento. O controle sobre o ambiente e sobre o processo de trabalho pode ser saudável, mas no caso desta categoria profissional o excesso de controle exigido (aqui incluído o controle sobre o outro, o “cuidado” com o aluno, por exemplo) aparece como gerador de sofrimento.

O controle sobre o trabalho parece ter impactos também na segurança dos trabalhadores. O estudo de Parker, Axtell e Turner (2001), por exemplo, sugere que existem efeitos positivos da autonomia no trabalho sobre a segurança no trabalho. Fitzsimons e Fuller (2002), em uma revisão da literatura sobre o *empowerment* – visto também como uma forma de o trabalhador obter maior poder e domínio sobre seu trabalho e seu ambiente –, encontraram fortes indícios de que este afeta positivamente a saúde e o bem-estar. O maior poder de decisão e controle por parte do indivíduo encontra-se relacionado à maior satisfação no

trabalho, à redução de sintomas psicológicos, somáticos e do estresse. Segundo os autores, os achados revelam ser o controle um foco importante de intervenção na saúde mental, tanto no espaço de trabalho quanto na prática clínica.

Faria e Meneghetti (2001:13), enfatizando os aspectos subjetivos do trabalho, identificaram formas de controle presentes em organizações japonesas. Técnicas como o *team work*, *kaizen*, *just-in-time*, CCQ's, TQC são, segundo eles, “[...] capazes de propiciar o seqüestro da subjetividade do trabalhador, intensificando o ritmo de trabalho e precarizando as condições físicas e psicológicas do ambiente de trabalho, submetendo o trabalhador à lógica da acumulação ampliada do capital”.

Tanto os estudos que se revelam preocupados com a saúde física e mental, quanto aqueles que se preocupam com a alienação causada pela falta de controle e domínio do trabalhador, remetem à reflexão anterior: há que se reconduzir o trabalhador à condição de *sujeito* do seu trabalho. Para isso, a reapropriação pelo indivíduo do seu poder de transformação, do seu gesto, do seu ambiente de trabalho e de si mesmo é condição essencial. A falta de controle leva, ao que tudo indica, ao mal-estar e sofrimento do trabalhador. Sofre o trabalhador, perde a organização.

Não é novidade que o sofrimento ou adoecimento do trabalhador repercute na eficiência e eficácia organizacional. Os conhecimentos originados e acumulados das pesquisas sobre o mundo do trabalho confirmam tal assertiva. Não obstante, o “mundo real do trabalho” (e as pessoas que nele atuam), aquele do cotidiano de todos os trabalhadores, “comporta-se”, muitas vezes, como um deficiente: cego, mudo e surdo a essas “novidades”.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos sobre controle no trabalho reafirmam a importância deste para o ser humano. Enfatizam e comprovam os danos que pode causar ao trabalhador e ao seu bem-estar (físico, afetivo e cognitivo) a falta de controle, de domínio sobre seu processo de trabalho.

Tendo como base as reflexões anteriores, pode-se perceber a relevância de tais estudos e a necessidade de compreensão deste tema (controle no trabalho)

mesmo no momento produtivo atual. Novos modos de gestão, novos processos de trabalho não se encontram isentos desses danos, o que torna essencial àqueles que organizam, que gerenciam e administram o trabalho alheio conhecer as repercussões do controle sobre o trabalhador. Principalmente quando se pensa serem os gestores os responsáveis por boa parte da organização do trabalho (pela elaboração de normas, regras, e pelo estabelecimento do trabalho prescrito), bem como pelas condições de trabalho (espaço, equipamento, suporte, etc.), que darão maiores ou menores possibilidades aos trabalhadores. Além disso, constituem-se (os gestores) em importantes estruturadores e disseminadores do clima organizacional e da condução de um ambiente de trabalho que permita, ou não, espaço para a fala, para a autonomia, e possibilidades de decisão e controle sobre o trabalho. Conforme afirmam Quick *et al.* (2005), as atitudes e os comportamentos de um líder/gestor causam um efeito profundo sobre o clima e a cultura de uma organização, responsáveis por promover um contexto de trabalho emocionalmente saudável e seguro.

Mesmo considerando-se o trabalhador como um sujeito ativo que encontra sempre formas e estratégias para lidar com as dificuldades e imposições do seu contexto de trabalho, a falta de controle amplia as exigências feitas a ele. Ademais, acaba por reduzir as suas possibilidades de lidar com os eventos críticos, as dificuldades e contradições sempre presentes nos diferentes contextos de trabalho, o que amplia o chamado custo humano do trabalho, gerando mal-estar e sofrimento naqueles que trabalham. Compreender e acreditar que o bem-estar do ser humano possa caminhar junto com a eficiência e eficácia organizacional é um passo importante para repensar a questão do controle no contexto de trabalho.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARISTÓTELES. *Aristóteles: vida e obra*. São Paulo: Nova Cultural, 1999. (Coleção Os Pensadores).

ASSUNÇÃO, A. A.; ROCHA, L. E. Agora... até namorar fica difícil: uma história de lesões por esforços repetitivos. In: BUSCHINELLI, J. T. P.; ROCHA, L. E.; RIGOTO, J. R. M. (Orgs.). *Isto é*

- trabalho de gente: vida, doença e trabalho no Brasil*. Petrópolis: Vozes, 1995.
- FERREIRA, A. B. H. *Novo Dicionário da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- BOND, F. W.; BUNCE, D. Job control mediates change in a work reorganization intervention for stress reduction. *Journal Occupational Health Psychology*, v. 6, n. 4, p. 290-302, 2001.
- BORSOI, I. C. F.; RUIZ, E. M.; SAMPAIO, J. J. C. Trabalho e identidade em telefonistas. In: CODO, W.; SAMPAIO, J. J. C. (Orgs.). *Sofrimento psíquico nas organizações – saúde mental e trabalho*. Petrópolis: Vozes, 1995. p. 152-173.
- BRITO, J. B.; BRITO, V.G. P.; ALVES, M. C. A avaliação de desempenho e a liturgia do poder disciplinar: um estudo de caso. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 2000. (CD ROM).
- CARVALHO, C. A. P. de. El control organizativo en las organizaciones no gubernamentales: un estudio de la realidad española. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. (CD ROM).
- CHANLAT, J.-F. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. (Orgs.). *“Recursos” humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 1995. p. 118-128.
- CODO, W.; SAMPAIO, J. J. C.; HITOMI, A. H. *Indivíduo, trabalho e sofrimento: uma abordagem disciplinar*. Petrópolis: Vozes, 1993.
- CODO, W. *et al.* Paranóia e trabalho: os trabalhadores em um centro de processamento de dados. In: CODO, W.; SAMPAIO, J. J. C. (Orgs.). *Sofrimento psíquico nas organizações – saúde mental e trabalho*. Petrópolis: Vozes, 1995. p. 294-315.
- CODO, W. Providências na organização do trabalho para a prevenção de LER. In: CODO W.; ALMEIDA, M. C. C. G. (Orgs.). *LER diagnóstico, tratamento e prevenção: uma abordagem interdisciplinar*. Petrópolis: Vozes, 1995.
- CODO, W.; BATISTA, A. S. O outro como produto. In: CODO, W. (Coord.). *Educação: carinho e trabalho*. Petrópolis: Vozes, 1999. p.384-389.
- CODO, W. Um diagnóstico integrado do trabalho com ênfase em saúde mental. In: JACQUES, M.G.; CODO, W. *Saúde mental e trabalho: leituras*. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 173-190.
- DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas, 1994.
- ELOIVAINIO, M.; KIVIMÄKI, M.; KLAUS, H. Organizational justice evaluations, job control, and occupational strain. *Journal of Applied Psychology*, v. 86, n. 3, p. 418-424, 2001.
- ETZIONI, A. *Organizações modernas*. São Paulo: Pioneira, 1967.
- FARIA, J. H.; OLIVEIRA, S. N. Gestão da qualidade: a dimensão política-cognitiva-afetiva do desempenho organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. (CD ROM).
- FARIA, J. H.; MENEGHETTI, F.K. O Sequestro da Subjetividade e as Novas Formas de Controle Psicológico no Trabalho: uma abordagem crítica ao modelo toyotista de produção. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. *Anais...* Campinas: ANPAD, 2001. (CD ROM).
- FERNANDES, S. R. P. Controle e cargas do trabalho: repercussões na saúde psíquica dos trabalhadores. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO,

- 22., 1998, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD. 1998. (CD ROM)
- FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. *Trabalho e riscos de adoecimento: o caso dos auditores-fiscais da previdência social brasileira*. Brasília: Ler, Pensar, Agir (LPA), 2003.
- FERREIRA, M. C. O sujeito forja o ambiente, o ambiente forja o sujeito: mediação indivíduo-ambiente. In: FERREIRA, M. C.; ROSSO, S. D. (Orgs.). *A regulação social do trabalho*. Brasília: Paralelo 15, 2003. p. 21-46.
- FITZSIMONS, S.; FULLER, R. Empowerment and its implications for clinical practice in mental health: a review. *Journal of Mental Health*, v.11, n.5, p.481-499, 2002.
- FURLEY, M. S. *Nova história crítica*. São Paulo: Nova Geração, 1999.
- GORZ, A. (Org.). *Crítica da divisão do trabalho*. São Paulo: Martins Fontes, 1996.
- GUÉRIN *et al.* *Compreendendo o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia*. São Paulo: Edgard Blücher, 2001.
- GUIMARÃES, M. C. O “conteúdo latente” do endomarketing: o ser humano nas organizações. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 5., 2002. São Paulo. *Anais...* São Paulo: FGV/EASP, 2002. (CD ROM).
- KIVIMÄKI, M. Work stress doubles heart death risk. *Worklife*, v. 6, n. 4, p. 9-11, 2003.
- MARGLIN, S. A. Origem e funções do parcelamento das tarefas: para que servem os padrões? In: GORZ, A. (Org.). *Crítica da divisão do trabalho*. São Paulo: Martins Fontes, 1996. p. 38-77.
- MARX, K. Da manufatura à fábrica automática. In: GORZ, A. (Org.). *Crítica da divisão do trabalho*. São Paulo: Martins Fontes, 1996. p. 23-36. (Extraído de edição francesa originalmente publicada em 1927).
- MELCHIOR, M. E. W. *Burnout and Work: in long-stay psychiatric nursing*. [S.l.:s.n.], 1995.
- PARKER, S. K.; SPRIGG, C. A. Minimizing strain and maximizing learning: the role of job demands, job control, and proactive personality. *Journal of Applied Psychology*, v. 84, n. 6, 925-939, 1999.
- PARKER, S. K.; AXTELL, C. M.; TURNER, N. Designing a safer workplace: importance of job autonomy, communication quality, and supportive supervisors. *Journal of Occupational Health Psychology*, v. 6, n. 3, p. 211-228, 2001.
- PAGÉS, M. *et al.* *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.
- PIGNON, D.; QUERZOLA, J. Ditadura e democracia na produção. In: GORZ, A. (Org.). *Crítica da divisão do trabalho*. São Paulo: Martins Fontes, 1996. p. 91-138.
- QUICK, J. C. *et al.* Líderes saudáveis, organizações saudáveis: prevenção primária e efeitos positivos da competência emocional. In: ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; SAUTER, S. L. (Orgs.). *Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional*. São Paulo: Atlas, 2005.
- RAU, R. *et al.* Psychosocial work characteristics and perceived control in relations to cardiovascular rewind at night. *Journal of Occupational Health Psychology*, v. 6, n. 3, p. 171-181, 2000.
- SATO, L. Saúde e controle no trabalho: feições de um antigo problema. In: JACQUES, M. G.; CODO, W. (Orgs.). *Saúde mental e trabalho: leituras*. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 31-49.
- SCHIMIDT, M. L. G. Qualidade total e certificação ISO 9000: história, imagem e poder. *Psicologia, Ciência e Profissão*, a. 20, n. 3, p. 16-23, 2000.
- SLACK, N. *et al.* *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 1996.
- VIEIRA, A. A qualidade de vida no trabalho na gestão da qualidade total. *Revista Negócios*, v. 2, n. 1, p.17-34, 1996.