

**Capítulo  
3****Os efeitos do trabalho na  
saúde mental: uma análise  
a partir da psicodinâmica  
do trabalho****João Areosa****João Areosa**

*Licenciado, Mestre e Doutor em Sociologia. Pós-graduado em Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho e Especialista Segurança e Higiene no Trabalho. Docente no ISLA e no ISEC. Investigador integrado CICS da Universidade do Minho. Membro do conselho editorial da revista Segurança Comportamental. Membro da estrutura organizativa da Rede de Investigação sobre Condições de Trabalho (RICOT). Membro do conselho de edição do International Journal on Working Conditions.*

## 1- Introdução

Os pressupostos que estiveram na origem e na essência do capitalismo, preconizados por Max Weber (2001), são bastante diferentes daqueles que podemos observar na atualidade. Nas palavras de Sennett (2001) houve uma rutura significativa entre o *velho capitalismo de classe* e o *novo capitalismo flexível*. As consequências desta transformação foram, no mínimo, aterradoras para algumas formas de interação e convivência contemporâneas, nomeadamente ao nível do trabalho. O lucro tornou-se, cegamente, no único objetivo das empresas (ou pelo menos o principal) e a ideologia utilitarista foi levada ao extremo, tendo em conta que os meios utilizados para atingir esse fim (lucro) são, em certos casos, imorais. Foi também por isso que no mundo atual do trabalho as pessoas se tornaram descartáveis e este tipo de práticas originou um verdadeiro batalhão de trabalhadores precários e um exército de desempregados. A pobreza e a exclusão alastram-se num mundo de crescente produção e abundância, pois nunca tantos recursos estiveram tão concentrados – e assimetricamente distribuídos - na história da humanidade. O capital passou a ter um valor superior ao próprio Homem. Esta afirmação não é exagerada se considerarmos que a hegemonia financeira dos mercados de capital empurra para a miséria largas camadas da população em alguns países. As consequências negativas para a qualidade de vida das populações são demasiado evidentes, mas os efeitos que estas situações acarretam para a saúde/sanidade mental dos indivíduos e para a sua própria identidade estão, ainda hoje, longe de ser totalmente compreendidas.

A forma como estamos a gerir politicamente as nossas sociedades levanta alguns paradoxos, os quais só encontram explicação na irracional procura do lucro. Vejamos apenas dois exemplos assustadores: 1- existem milhões de homens e mulheres desempregados, mas continuamos a obrigar alguns de nós a trabalhar mais de 70 horas por semana ou, ainda pior, a recorrer ao trabalho infantil; 2- Produzimos cada vez mais, mas, pelo contrário, não produzimos cada vez melhor, apesar dos constantes avanços técnicos e tecnológicos.<sup>4</sup> Para além disso, nem mesmo aquilo que

---

<sup>4</sup> Contudo, a forma de *não produzirmos cada vez melhor* está longe de ser inocente. Provavelmente o leitor iria sorrir com ironia se eu lhe dissesse que uma lâmpada (similar às que tem em sua casa) poderia durar mais de cem anos. Mas pode! E não é mera ficção, pois existe uma lâmpada em Livermore (Califórnia, EUA) que tem atualmente cerca de 112 anos de existência e continua a funcionar. Esta situação intrigou um empresário de Barcelona – Benito Muros – e levantou-lhe a seguinte questão: se há mais de cem anos existiam técnicas e tecnologias suficientes para fazer uma lâmpada durar tanto tempo, porquê que hoje “já não

produzimos em excesso é distribuído pelas classes desfavorecidas (em particular por aqueles que morrem de fome, literalmente) e isto é algo absolutamente imoral.

O nosso carácter parece estar a ficar profundamente corroído, em parte, por termos perdido a sensação de que somos úteis para os outros e de que temos um papel a desempenhar no seio da comunidade, ou seja, é a nossa própria vivência ancestral coletiva que parece estar a desmoronar-se. A coesão está mais frágil e a conceção de que temos uma função social útil para desempenhar torna-se cada vez menos clara e evidente. Paralelamente, a ideia de *contrato social* (onde está subjacente a noção de que cada um dos membros da sociedade tem mais vantagens em viver em conjunto do que isoladamente) parece estar a desvanecer-se, devido aos processos de individualização impulsionados pelo atual capitalismo flexível. Estaremos nós a caminhar para aquilo que Hobbes designou como *estado de natureza*, em que, neste caso, a fugaz sobrevivência humana só poderia ser obtida através da guerra de um contra todos? O problema é que perante este cenário hipotético não haverá vencedores, todos estaremos inevitavelmente vencidos! É precisamente por isso que a noção de *contrato social* é mais vantajosa para todos. Dentro deste contexto, é importante vincar a seguinte ideia: “Um regime que não dá aos seres humanos razões profundas para cuidarem uns dos outros não pode manter por muito tempo a sua legitimidade” (Sennett, 2001: 225).

Segundo uma assertiva expressão utilizada por diversos autores, desde meados da década de 1970, existe uma *dualização do mercado de trabalho*, dado que muitas empresas têm gerado, por um lado, uma elite de trabalhadores, com rendimentos consideráveis e relativamente estáveis ao nível da sua situação laboral e, por outro lado, uma esmagadora maioria de trabalhadores precários, mal remunerados e sem qualquer nível de

---

somos capazes disso”? É neste contexto que entramos na noção de “obsolescência programada”, a qual está intimamente relacionada com o capitalismo atual. Na verdade, a obsolescência programada é uma prática fraudulenta, efetuada por algumas empresas, dado que fabricam produtos para durarem pouco tempo. Obviamente que o que está por trás desta política é vender mais e, por consequência, lucrar mais. O nosso modelo económico atual, baseado no consumo, tem de vender em grandes quantidades para sobreviver, logo, se os produtos durassem muito tempo as vendas cairiam de forma drástica. É por isso que atualmente se produz, de forma intencional, quase tudo com um ciclo de vida limitado, quer seja uma simples lâmpada doméstica, quer seja um eletrodoméstico. Todavia, este tipo de estratégia utilizada à escala global tem diversos efeitos negativos (alguns incalculáveis), tanto ao nível do desperdício de recursos (os quais são suscetíveis de afetar gravemente o meio ambiente), como no âmbito dos direitos humanos, laborais e da qualidade de vida individual e coletiva (porque, por exemplo, obrigamos as pessoas a trabalhar mais e em piores condições quando não há necessidade disso).

proteção e segurança no emprego.<sup>5</sup> Por motivos diferentes, quer uns, quer outros, acabam por estar sujeitos a pressões significativas oriundas do seu ambiente laboral, devido, por exemplo, ao excesso de trabalho e a jornadas bastante mais longas do que seria admissível.<sup>6</sup> Após este pequeno enquadramento pouco animador sobre o momento histórico que estamos a viver, pretendo situar o leitor sobre qual é o verdadeiro objetivo deste texto. Daqui por diante, irei tentar debater quais são os principais efeitos do trabalho na qualidade de vidas das pessoas, particularmente, na sua saúde mental. Esta discussão tem vindo a ganhar importância nos últimos anos e têm chegado muitos contributos de diversas disciplinas científicas; mas a abordagem da psicodinâmica do trabalho (a qual inclui muitos destes achados) destacou-se pela sua originalidade e pertinência. Em resumo, vou socorrer-me da já longa reflexão da *escola dejouriana* para compreender qual é a verdadeira influência que o mundo do trabalho exerce sobre nós.

## 2- Sobre a noção de trabalho

Penso que será útil começar por efetuar algumas considerações sucintas acerca da noção de trabalho<sup>7</sup>, dado que é em torno deste tema que gira uma parte significativa da reflexão da psicodinâmica do trabalho. Atualmente a divisão social do trabalho complexificou-se de tal forma que já não se limita a umas quantas operações simples realizadas ao longo da vida, tal como era preconizado por Adam Smith, no seu clássico “A riqueza das nações”. Segundo as suas palavras, naquela época a vida dos

---

<sup>5</sup> A escritora Viviane Forrester (1997) refere ironicamente uma terceira “categoria de pessoas”: os supérfluos. São indivíduos que estão fora do mercado de trabalho e que a economia os pretende rotular como nefastos para a sociedade. Paralelamente à questão da dualização do mercado de trabalho existem autores que não partilham esta visão determinista do mundo do trabalho, referindo que ele é bem mais complexo e diversificado do que esta visão dualista traduz (Kovács, 2006).

<sup>6</sup> A propósito destas duas situações surgiu o termo japonês *karoshi* para se referir aos trabalhadores que morrem por causa do excesso de trabalho, normalmente após longas horas sem interrupção para descansar.

<sup>7</sup> Vale a pena referir que inicialmente Dejours (1998) tentou distanciar-se do debate acerca do conceito de trabalho, para se concentrar no ato de *trabalhar*. Segundo o autor, o conceito de trabalho está cheio de controvérsias sendo mesmo, nos dias de hoje, insuscetível de se tornar consensual (tendo em conta as tão diversificadas correntes que o abordam). Paralelamente, *trabalhar* está relacionado com a forma de mobilizar o corpo e com a utilização da inteligência do trabalhador, no sentido de produzir algo que incorpore valor. Assim, a distinção entre as noções de trabalho e *trabalhar* assume uma dimensão estratégica numa fase inicial do pensamento do médico francês, embora tenha perdido fulgor nos seus estudos mais recentes.

trabalhadores estava remetida para uma quase inevitável ignorância (visão que, de certo modo, Marx também perfilhava quando abordou o tema da alienação provocada pelo trabalho). Mesmo depois do contributo de Durkheim, em particular com o seu livro intitulado “A divisão social do trabalho”, verificaram-se significativas alterações à forma como o trabalho é compreendido, organizado e executado, nomeadamente após a década de 1980. Para Dejours (2005) o trabalho carece de técnicas para a sua execução e traduz-se numa atividade socialmente útil; esse mesmo trabalho assume, na atualidade, uma enorme variedade de formas, suscita uma grande diversidade de entendimentos e é concebido de maneiras diferentes pelos múltiplos atores/agentes sociais, consoante, por exemplo, a sua localização na estrutura social (Freire, 2002).

Para além disso, é imprescindível não esquecer que a esmagadora maioria da população mundial faz depender a sua subsistência do trabalho, ou seja, são uma enorme *classe-que-vive-do-trabalho* (Antunes, 2008). O conceito de trabalho é polissémico e multifacetado, apesar de poder conter algumas regularidades relativamente à sua organização social. Revela, no entanto, um papel fundamental na construção de identidades (individuais e sociais), é passível de conter resistências e conflitos, depende de afetividades e emoções, está repleto de diferentes formas de poder e dominação e é ainda suscetível de gerar quer coesão e emancipação, quer descompensações e mal-estar. É, portanto, suficientemente ambivalente, podendo ser compreendido de forma polarizada: entre o prazer que suscita e o sofrimento que produz. Dada a sua influência sobre a moral coletiva (entendida como as diferentes formas de convivência social), o trabalho é algo que merece uma permanente reflexão ética. É importante lembrar que o trabalho é algo que não parou de sofrer múltiplas evoluções ao longo dos tempos (ou retrocessos, em determinados casos) e que por isso mesmo carece de uma “constante” reavaliação. Toda a obra de Dejours está centrada na análise e descodificação desta dinâmica do trabalho e na sua influência sobre a saúde mental.

Tentar idealizar um mundo sem trabalho (tal como foi preconizado por alguns autores, os quais profetizavam “o fim do trabalho”), parece cada vez mais um cenário irrealista ou dificilmente sustentável. Entendo que devido à magnitude da sua presença e da sua função na vida dos indivíduos, bem como no funcionamento das sociedades, imaginar um mundo sem trabalho soa a algo absurdo.<sup>8</sup> Sem querer entrar no campo das

---

<sup>8</sup> Pretendo deixar claro que não é minha intenção efetuar uma apologia do trabalho em detrimento do lazer, até porque me parece que o equilíbrio entre ambos será, em princípio,

previsões (deixo a jurisdição dessa tarefa a cargo dos economistas e dos astrólogos!), penso que o trabalho continuará a acompanhar a história da humanidade (pelo menos nos tempos mais próximos, exceto se ocorrer uma alteração tão extraordinariamente inesperada que possa ser designada como um *Cisne Negro* – no sentido proposto pelo filósofo Nassim Taleb, 2008); fazendo fé que não ocorrerá esse tal evento inesperado, manter-se-á a pertinência de tentar aferir quais são os diversos efeitos que o trabalho produz na vida das pessoas.

### 3- A psicodinâmica do trabalho

A obra de Christophe Dejours (mentor da psicodinâmica do trabalho) oferece uma reflexão singular sobre a influência do trabalho na saúde mental dos indivíduos. Este tema é indiscutivelmente importante na contemporaneidade, dadas as múltiplas consequências (positivas e/ou negativas) que podem provocar nos trabalhadores, bem como na forma como organizamos, dividimos e distribuimos socialmente o trabalho. Numa perspectiva histórica, o autor destaca que a clínica do trabalho e a psicopatologia do trabalho, as quais surgiram em meados do século passado, dedicaram-se, exclusivamente, aos efeitos negativos do trabalho. Entretanto, durante a década de 1980, chegaram novos contributos para esta discussão, oriundos de outras abordagens disciplinares, nomeadamente a ergonomia, a psicologia, a sociologia, a psicanálise, a medicina ou a antropologia (isto só para citar algumas delas). Na década seguinte emerge uma nova disciplina, designada por psicodinâmica do trabalho, onde é ampliado o debate sobre os efeitos do trabalho na saúde mental. Dentro desta renovada conceção, o trabalho deixou de ser apenas observado a partir dos seus fatores negativos, passando também a considerar os aspetos positivos que nos pode proporcionar. Esta dualidade não é exatamente nova, tendo em conta que já desde Karl Marx sabíamos que o trabalho nos podia oferecer o “melhor” e o “pior” para a nossa existência. Contudo, aquilo que parece constituir-se como algo realmente novo nesta abordagem é a descoberta da extraordinária influência que o trabalho pode ter sobre a saúde mental, destapando o véu sobre uma dualidade até então obscura, ou seja, concebe o trabalho como uma ação

---

mais vantajoso em diversos níveis (incluindo na saúde mental). Sob o formato de analogia, evoco, neste contexto, as palavras de Aristóteles, onde o filósofo grego apontava que a felicidade do Homem (provavelmente a finalidade última da nossa existência e a maior de todas as virtudes) estaria no *meio-termo*, no ponto médio entre o excesso e o defeito, ou seja, entre dois extremos (neste caso, metaforicamente, no equilíbrio entre o trabalho e o lazer).

benéfica ou, pelo contrário, como algo bastante prejudicial. No entanto, em quaisquer dos casos, esse mesmo trabalho dificilmente pode ser considerado como neutro. Julgo que este é um dos aspetos inovadores que a psicodinâmica do trabalho nos tem vindo a transmitir, a partir de um manancial de conhecimentos, simultaneamente, teóricos e empíricos.

Penso já ter deixado suficientemente claro que existem sobreposições temáticas entre a psicopatologia do trabalho e a psicodinâmica do trabalho. Enquanto a primeira estava maioritariamente centrada nas doenças mentais provocadas pelo trabalho, a segunda foi além disso e tentou compreender como é que os trabalhadores lidavam com o sofrimento provocado pela violência imposta pela organização do trabalho e, particularmente, quais as estratégias que utilizavam para se proteger/defender desse mesmo sofrimento. O conceito de *sublimação* assume, neste contexto, uma importância extraordinária. Podemos entender a sublimação como um mecanismo de defesa contra as energias/impulsos psíquicos negativos, transformados em algo positivo e socialmente valorizado. Assim, o sofrimento provocado pelo trabalho pode ser metamorfoseado pela sublimação, tornando-se em prazer (Dejours, 2013).

Talvez o grande enigma que a psicodinâmica do trabalho pretenda responder seja o seguinte: como é que alguns trabalhadores conseguem manter a sua sanidade mental, numa espécie de homeostasia<sup>9</sup>, quando em determinadas situações podem ser alvo de profundos ataques oriundos do seu ambiente laboral? Em princípio, seria expectável observarmos muitos trabalhadores a entrarem em descompensação, mas, na verdade, verificamos empiricamente que isso nem sempre acontece. Então, torna-se incontornável perguntar o que estará a “salvar” um grande número de trabalhadores destas brutais ofensas provenientes do mundo do trabalho? A resposta da psicodinâmica do trabalho para esta melindrosa questão é a de que os trabalhadores encontraram diferentes estratégias (individuais e/ou coletivas) para se protegerem da violência emanada das formas atuais

---

<sup>9</sup> A teoria da homeostase do risco (tal como as estratégias defensivas que iremos abordar já de seguida) preconiza que nós (seres humanos) reagimos às mudanças externas procurando manter um certo “equilíbrio” nos níveis de risco anteriormente aceites. Segundo Gerald Wilde (1994), mentor desta corrente, tendemos a definir e aceitar previamente um determinado padrão de risco e quando é percecionado que o meio envolvente se tornou mais perigoso/nocivo desenvolvemos estratégias para compensar/atenuar essa nova realidade. A analogia entre os dois autores (Dejours e Wilde) faz todo o sentido, dado que o pensamento de ambos tem como ponto comum o seguinte: quando o meio onde estamos inseridos é percecionado como mais perigoso/nocivo tendemos a procurar formas para voltar a reequilibrar a nossa situação (quer seja arriscando menos ao nível comportamental – no caso de Wilde – quer seja utilizando estratégias defensivas – no caso de Dejours).

em que se encontram as relações laborais<sup>10</sup> e a organização do trabalho. Isto significa que alguns trabalhadores encontraram um meio para suportar e ajustar o sofrimento produzido pelo trabalho e, ainda assim, manter a aparente normalidade do seu funcionamento psíquico. O autor empregou o conceito de *estratégias defensivas* para definir o “escudo protetor” utilizado pelos trabalhadores (Dejours, 1991). Para além disso, Dejours (1999: 18) refere que as estratégias de defesa construídas por homens e mulheres, são, por vezes, subtis, cheias de engenhosidade, diversidade e inventividade. “Em face do sofrimento, o ego não fica passivo, ele se defende. As pesquisas em psicodinâmica e psicopatologia do trabalho mostram que existem defesas individuais e coletivas contra o sofrimento no trabalho. E essas defesas têm em comum funcionar como atenuadores da consciência desse sofrimento, como uma espécie de analgésico” (Dejours, 2005: 60).

Contudo, apesar deste mecanismo defensivo ser normalmente bastante eficaz (evitando as referidas descompensações psicopatológicas), é importante sublinhar que a utilização deste tipo *armaduras* também revela o seu lado contraproducente. Na verdade, as estratégias defensivas podem funcionar como uma armadilha que insensibiliza os trabalhadores contra aquilo que os faz sofrer (Dejours, 1999). Isto é, servem para tolerar o intolerável. Não apenas para consigo, mas também para com o sofrimento dos outros. Um dos seus maiores perigos que esta situação acarreta é tornar suportável o “sofrimento ético”; isto acontece quando o trabalhador é obrigado a praticar determinadas ações que condena moralmente, por causa do seu trabalho. Este efeito de reprovação da consciência moral (ou de afronta aos valores sociais) pode ser demonizada como *traição do Ego*, pelos psicanalistas, ou como *dissonância cognitiva*, pelos psicólogos.

---

<sup>10</sup> As relações laborais ou as *relações sociais de trabalho* - recorrendo ao termo utilizado por Tom Dwyer (2006) -, quando são desajustadas, podem estar na origem de alguns acidentes de trabalho (sendo esta outra das formas de violência emanada pelo mundo do trabalho). Segundo Dejours (1999) as *relações sociais de trabalho* são essencialmente baseadas em relações de dominação, é o poder de uns sobre os outros (e este aspeto dificilmente pode ser percebido como positivo, pelo menos por parte dos dominados). Contudo, a referida dominação pode ser subvertida, devido ao *reconhecimento* (o qual é efetuado pelo outro, quer seja entre pares, quer seja pela hierarquia). Adiante irei desenvolver este aspeto.

#### 4- Trabalho prescrito e trabalho real

Um dos aspetos mais sonantes da obra de Christophe Dejours é a distinção entre *trabalho prescrito* e *trabalho real*.<sup>11</sup> O primeiro é designado pelo autor como  *tarefa/coordenação*, enquanto o segundo é denominado como *atividade/cooperação*. Tudo aponta para que esta discussão tenha surgido do seio da ergonomia, mas rapidamente se estendeu a quase todas as áreas ligadas às ciências do trabalho (incluindo, claro está, a própria psicodinâmica do trabalho). Há, contudo, um aspeto central nesta dicotomia: a forma como o *trabalho prescrito* é imaginado/idealizado tende a ser substancialmente diferente da forma como ele é realizado na prática (designado como *trabalho real*). Esta abismal diferença entre ambas as conceções depende de múltiplos fatores; é precisamente sobre essas descoincidências que nos iremos debruçar de seguida.

Há ainda um enorme campo por explorar relacionado como a forma como nós pensamos quando estamos a trabalhar. Tal como refere Dejours, trabalhar é correr riscos e isso implica ter de gerir a alguma incerteza. Normalmente o trabalho prescrito não considera as limitações da condição humana, logo, torna-se um fator potenciador de erros, falhas e acidentes. O trabalho prescrito é a forma como a entidade empregadora concebe e organiza o modo de realização do trabalho (tarefas a executar, tempos de trabalho, regras, normas, procedimentos, recursos materiais e humanos para cada função, tipo de máquinas utilizadas, etc.); no fundo, é projetar como é que o trabalho deve ser feito. No entanto, o *design* do trabalho, por melhor elaborado que esteja, nunca consegue prever todas as circunstâncias, constrangimentos, dificuldades e obstáculos que a sua realização prática pode implicar. Até ao fim de vários anos de laboração podem sempre surgir coisas novas e inesperadas. Nem mesmo as organizações que trabalham em cenários de alto risco – nas quais está subjacente a ideia de *mindfulness* – conseguem antecipar e detetar todas as situações suscetíveis de causar danos (Areosa, 2012b). Isto significa que os executantes do trabalho prescrito nunca conseguem cumprir na íntegra o modelo que foi desenhado pela organização, mesmo que o quisessem

---

<sup>11</sup> Segundo as palavras do autor: “A psicodinâmica do trabalho estuda as condições de articulação das inteligências singulares, na coordenação das atividades, no nível da organização do trabalho como um todo ou de um segmento dessa organização. Nesse ponto, encontramos então a distância entre a organização do trabalho prescrito e organização do trabalho real. Este último toma o lugar da distância inicial entre tarefa e atividade, de modo que passamos do singular ao plural, do individual ao coletivo, do solipsismo à intersubjetividade, da inteligência astuciosa à cooperação” (Dejours, 2005: 57).

fazer (recorrendo àquilo que Dejours designa metaforicamente por *greve de zelo*).<sup>12</sup> Existem várias causas e explicações para isso, as quais têm normalmente como pano de fundo o facto de o trabalho ser, regra geral, uma entidade altamente dinâmica.

Os desvios ao trabalho prescrito, tal como refere Dejours, não são apenas uma forma de desobediência, são acima de tudo – volto a frisar – uma necessidade imperativa para conseguir realizar o trabalho de forma satisfatória. É a utilização do *zelo* por parte dos trabalhadores que permite recriar o trabalho e encontrar soluções para as dificuldades não previstas pelos mentores da organização do trabalho. Por vezes isso implica ter de transgredir ordens ou instruções formais. Ao trabalho prescrito é acrescentada a inteligência dos trabalhadores para que as coisas funcionem. A aplicação desta inteligência é designada pelo autor como *trabalho vivo*,<sup>13</sup> o qual se torna imprescindível para o normal funcionamento de qualquer organização. Não há nenhuma organização que possa prescindir do *trabalho vivo*. Contudo, a partir deste ponto de vista, o *trabalho vivo* é, regra geral, um enigma, visto que não sabemos antecipadamente o que será necessário fazer para que funcione. É preciso recorrer à criatividade, empenho, esforço e sensibilidade dos trabalhadores. Contudo, o modelo de organização social baseado no capitalismo tem acentuado a transformação do *trabalho vivo* em *trabalho morto* (Antunes, 2008).

---

<sup>12</sup> O *trabalho real* é sempre muito mais rico e diversificado do que aquilo que os organizadores/mentores do *trabalho prescrito* conseguem prever. No mundo do trabalho há sempre incertezas, resistências, dificuldades, imprevistos, incidentes ou acidentes. Por isso, é pertinente referir que trabalhar implica normalmente efetuar adaptações, fazer ajustes ou criar alternativas para, por exemplo, ultrapassar as dificuldades impostas por novas situações. Algumas vezes isso também implica não cumprir regras ou tentar contorná-las para que a execução do trabalho seja possível. Não é tanto uma resistência à autoridade hierárquica, é essencialmente para tentar “fazer bem as coisas”. Nenhuma organização pode funcionar adequadamente sem que os seus trabalhadores utilizem este tipo de estratégias, pois a execução estrita das prescrições oficiais (ou seja, fazer *greve de zelo*) é condenar uma organização ao fracasso e ao insucesso. A título de exemplo, Dejours refere o seguinte: “Se os enfermeiros executassem rigorosamente as ordens dos médicos, haveria muitos mortos nos hospitais, o que precisamente conseguem evitar graças ao seu zelo” (Dejours, 2013: 11).

<sup>13</sup> Resumidamente, o que será então necessário acrescentar às prescrições formais (regras, normas, procedimentos, instruções de trabalho, ordens, etc.) para que funcionem de forma eficaz? Segundo Christophe Dejours a resposta para esta questão encontra-se nas múltiplas formas de *zelo* que os trabalhadores utilizam para desempenhar bem a sua função (num sentido similar, em português, existe a expressão *brio profissional*). De certo modo, pode-se afirmar que o *trabalho vivo* não é mais do que as diversas formas de *zelo* aplicadas pelos trabalhadores. Dito de outro modo, o *zelo* é aquilo que o sujeito acrescenta às prescrições para atingir os objetivos do trabalho. O *zelo* permite assim gerar soluções que reduzam o afastamento entre o *trabalho prescrito* e o *trabalho real*.

Pretendo ainda voltar aos motivos que estão por trás dos “desvios” efetuados pelos trabalhadores. A sua ocorrência não significa que eles sejam na sua maioria imputáveis à vontade, autonomia ou liberdade de decisão dos próprios trabalhadores; pelo contrário, a forma como está planeada a execução do trabalho pode estar subjugada por múltiplas questões organizacionais (impossibilidade técnica para executar certas tarefas, avarias em máquinas ou equipamentos cujo bom senso aconselharia a sua paragem, mas que continuam a funcionar sem estar garantida a segurança, pressão para aumentar a produção e por aí adiante); é também isto que pode implicar desvios ao trabalho prescrito.

Existem ainda outros tipos de desvios que estão relacionados com a própria condição humana, particularmente com o nosso funcionamento cognitivo. Estou a falar de algo que nos é intrínseco, onde se incluem todas as potencialidades e limites relacionadas com a nossa forma de pensar. O psicólogo Daniel Kahneman e o neurocientista António Damásio têm produzido conhecimentos extraordinários neste campo. Anteriormente George Miller (1956) já tinha defendido que a nossa espécie só tem capacidade para processar uma certa quantidade limitada de informação de cada vez. Quando esse limite é ultrapassado, ficamos sobrecarregados e o nosso rendimento começa a baixar drasticamente. Talvez seja por isto que só conseguimos dar atenção e cumprir um número restrito de normas, regras e procedimentos. Contudo, verifica-se que algumas organizações tendem a não considerar a importância da interação entre os fatores humanos (ao nível biopsicossocial) e as componentes técnicas e tecnológicas incorporadas na organização do trabalho (Areosa, 2012a).

Dentro deste contexto, pretendo ainda abordar a perspetiva de Amalberti (1996), onde o autor desenvolve um modelo denominado *gestão cognitiva dinâmica* ou *compromisso cognitivo*. Segundo o seu ponto de vista, os trabalhadores gerem permanentemente a sua atividade laboral através de um compromisso cognitivo entre riscos internos e riscos externos. Os primeiros são aqueles que os trabalhadores aceitam sujeitar-se<sup>14</sup>, enquanto os segundos estão relacionados com os diferentes ambientes

---

<sup>14</sup> Aqui podemos voltar a estabelecer “uma ponte” com o trabalho de Wilde (1994), nomeadamente quando o autor defende que cada um de nós estipula o seu próprio nível de risco aceitável, ou ainda, num certo sentido, com a noção de *servidão voluntária* abordada quer por Dejours, quer por Tom Dwyer (2006). Pode-se definir a servidão voluntária como a relação social que, por exemplo, está relacionada com a execução de trabalhos difíceis ou perigosos, sem que haja qualquer oposição por parte dos trabalhadores. De certo modo, é uma aceitação quase fatalista das dificuldades do trabalho e dos riscos laborais mais

de trabalho, onde se encontram várias categorias de risco, nomeadamente, riscos físicos, químicos, biológicos, psicossociais, etc. (cf. Areosa, 2011). Quando Amalberti defende que nem todos os desvios ao trabalho prescrito são necessariamente negativos, esta ideia está a considerar de modo muito consistente alguns dos conhecimentos sobre a nossa forma de pensar quando estamos a trabalhar. No decorrer das suas atividades laborais alguns trabalhadores preferem efetuar “desvios” ao trabalho prescrito, quando sabem antecipadamente que esses “erros” não se traduzem em cenários ou consequências perigosas para a organização (ou para si próprios), do que ter de cumpri-lo à risca e ter basear o seu funcionamento cognitivo em regras que tornam o trabalho mais lento, desgastante, fastidioso e que envolve recursos fatigantes. Aceitar determinados desvios considerados inconsequentes pode revelar-se uma gestão mais económica do ponto de vista cognitivo (Amalberti, 1996). Afinal, parece que o nosso cérebro não está programado, do ponto de vista evolutivo, para desperdiçar energias e recursos desnecessariamente. É dentro deste âmbito que nos deparamos com as heurísticas.<sup>15</sup>

Segundo Rasmussen (1997) a análise do trabalho real vem muitas vezes demonstrar uma variedade de situações vividas pelos trabalhadores

---

elevados, na medida em que os trabalhadores têm consciência dessas dificuldades ou riscos. Os ambientes de trabalho insalubres podem ser dominados por esta relação. Para facilitar a subserviência, os empregadores podem recorrer a trabalhadores precários ou outros que eles julgam mais propensos à servilidade, particularmente, mulheres, deficientes ou imigrantes ilegais (Areosa e Dwyer, 2010: 116).

<sup>15</sup> A palavra heurística é originária do Grego *heuriskein* que significa encontrar ou descobrir. Em termos etimológicos, tudo parece apontar para que *heurística* e *eureka* derivem de um antepassado comum. Atualmente, no contexto da psicologia, este termo aplica-se para obter a simplificação (cognitiva) de regras em processos complexos de avaliação, com vista à tomada de decisões (Morgan, 1990). Segundo Kahneman e Tversky (1979) verifica-se uma certa tendência para as pessoas reduzirem determinadas questões complexas para uma questão mais simples. Normalmente através da seguinte questão: quantos casos conhecem de situações similares? Este mecanismo psicológico de simplificação de raciocínio explica o facto de existir uma certa tendência para sobrestimar a ocorrência de acontecimentos conhecidos e subestimar a ocorrência de acontecimentos que não temos memória ou que nunca ocorreram (mas que podem ocorrer – recorde a ideia de Taleb sobre os *Cisnes Negros* referida anteriormente). Em suma, pode-se definir as heurísticas como um mecanismo “simplificador” para questões complexas, mas cujos *outputs* podem revelar-se enviesados. Regra geral, as heurísticas cumprem bem o seu papel, permitem-nos alcançar eficácia nos desempenhos quotidianos, pois, entre outras coisas, evitam que possamos ficar “bloqueados”(Kahneman, 2012). Quando tomamos decisões no seio de cenários de risco utilizamos, diversas vezes, as nossas crenças, os nossos saberes e, em certos casos, julgamos a realidade de forma simplificada (esquecendo que ela é normalmente complexa). Todavia, esta situação, por vezes, é problemática. Volto a sublinhar a ideia de que as simplificações cognitivas – heurísticas - são na maior parte das vezes bastante úteis, mas em situações menos recorrentes podem conduzir-nos a cometer erros graves (Tversky e Kahneman, 1974) e quando nos esquecemos disso elas tornam-se perigosas (Taleb, 2012).

que não vêm previstas nas normas e regras de segurança das empresas. A gestão desta variabilidade nos diversos locais de trabalho carece de “adaptações locais”. A título de exemplo, refiro que já pude observar numa investigação realizada em contexto hospitalar que as regras informais dominam largamente o quotidiano deste tipo de organizações (Areosa e Carapinheiro, 2008; Areosa, 2011). No setor dos transportes ferroviários a realidade é similar àquela que encontrei no ambiente hospitalar (Areosa, 2012a). Neste último estudo, alguns trabalhadores “da linha da frente” afirmaram que determinadas normas, regras ou procedimentos parecem ser elaboradas estritamente “em gabinete”, por alguém que não conhece a realidade prática e quotidiana da organização, pois essas prescrições laborais só funcionam em teoria, mas não na prática. Em casos extremos como este, é óbvio que esta condição prejudica bastante a realização de algumas tarefas, dado que as instruções normativas estão desfasadas da realidade.

Tal como muitos outros autores, Sidney Dekker (2006) também corrobora as legítimas preocupações que distinguem o trabalho prescrito do trabalho real. A visão distorcida que, por vezes, a gestão de topo revela sobre a forma como imaginam que o trabalho é feito e como ele é efetivamente realizado pode tornar as organizações mais frágeis e, por consequência, menos resilientes.<sup>16</sup> As organizações de alto-risco são

---

<sup>16</sup> Os sistemas ou organizações resilientes envolvem uma interação entre os diversos componentes do sistema e o seu ambiente circundante (Nemeth, 2008). Regra geral, entende-se por resiliência a capacidade que as organizações detêm para absorver ou incorporar mudanças sem que estas alterações originem efeitos adversos ou falhas catastróficas (Foster, 1993: 36). É uma capacidade sistémica de ajustamento funcional que permite enfrentar situações novas, perturbações, pressões ou percalços. A resiliência também pode ser definida como as propriedades intrínsecas de uma organização, suscetíveis de a tornar mais resistente para lidar com certas operações perigosas (Reason e Hobbs, 2003). Isto significa que as organizações podem eventualmente sofrer determinadas pressões ou “choques”, nomeadamente, falhas, distúrbios ou disfunções, sem que estes eventos conduzam necessariamente a acidentes graves ou a efeitos indesejados. Porém, é pertinente referir que esta “elasticidade” ou “flexibilidade” (capacidade para voltar à “forma original” ou para “recuperar forças” depois de sofrer determinadas pressões) não é infinita, mas pode, no entanto, acomodar determinadas situações sem provocar danos ou perdas, pelo menos até um dado limite.

Considerando que é quase sempre a gestão de topo que determina a visão oficial acerca de como a organização funciona ou como deve passar a funcionar (no caso de terem sido detetadas falhas), e se o seu entendimento for mais imaginado do que real, isto pode significar o enfraquecimento do sistema, por exemplo, através da elaboração de novas regras, processos e procedimentos pouco funcionais e, por vezes, inadaptados às reais necessidades da própria organização. Este desentendimento sobre como o sistema realmente trabalha (e sobre o que é que nele pode ser inseguro) pode tornar as organizações menos capazes de tolerar pequenos desvios ou pequenas falhas. Por outras palavras pode baixar a sua capacidade de resiliência. Contudo, é preciso ter consciência de que em alguns contextos isso

particularmente vulneráveis perante este tipo de condicionalismos (Areosa, 2012b). Um dos muitos problemas que provocam a descoincidência entre o trabalho prescrito (idealizado) e o trabalho real (aquele que é realizado na prática) decorre de não se analisar se as normas prescritas são, de facto, exequíveis ou aplicáveis para realização das tarefas pretendidas ou se existem, por exemplo, outros aspetos de natureza cognitiva suscetíveis ter causado algum tipo de “armadilha” (Amalberti, 1996) e que podem estar na base daquilo que alguns analistas menos experientes (ou ideologicamente *contaminados*) consideram o grande vilão da segurança organizacional: o erro humano que provoca acidentes graves. Os trabalhos do psicólogo James Reason (1990) e do sociólogo organizacional Charles Perrow (1999) são referências indiscutíveis no debate desta matéria.

### 5- Atividade deontica e reconhecimento

Dejours defende que a construção e reconstrução de regras consomem uma parte significativa do nosso tempo e energia; esta condição é apelidada de *atividade deontica*. As regras no trabalho nunca são apenas técnicas, são também sociais, pois implicam uma convivência comum. Normalmente o trabalho envolve uma relação com o outro, não é apenas produzir, é, sobretudo, um jogo de experiências em conjunto com o outro. Os trabalhadores que se recusam a fazer *greve de zelo*, aqueles que são pró-ativos na cooperação com a organização do trabalho, esperam que esta atitude possa ser compensada. Anseiam que o seu contributo tenha uma retribuição; não somente uma recompensa material – indiscutivelmente importante, mas não a mais importante segundo as palavras de Dejours – acima de tudo esperam uma retribuição simbólica<sup>17</sup>, cujo expoente máximo é o *reconhecimento*.

---

pode ser extremamente arriscado! Diversos acidentes já ocorreram devido a situações deste tipo (Vaughan, 1999).

<sup>17</sup> Mais uma vez pretendo estabelecer uma ligação entre os trabalhos de Christophe Dejours e Tom Dwyer (2006). Este último autor, refere que as recompensas simbólicas estão articuladas com dimensões culturais dos próprios trabalhadores, tais como, o prestígio, o estatuto social, a estima ou o cumprimento de “rituais” de integração no grupo ao qual se quer pertencer. A título de exemplo, alguns antropólogos estudaram a questão das recompensas simbólicas no trabalho e verificaram que os índios norte-americanos que trabalharam na construção de arranha-céus, no início do século XX, executavam o seu trabalho sem a menor segurança laboral. Esta situação devia-se à aceitação dos perigos por parte destes atores sociais, visto que a deliberada exposição ao risco era entendida como um ato heroico e, simultaneamente, como um mecanismo de reforço dos seus valores culturais tradicionais de guerreiros (bravura, audácia, coragem, etc.), por contraposição aos valores tendencialmente preventivos das sociedades modernas.

*O poder simbólico*<sup>18</sup> que é exercido pelo *reconhecimento* resulta, em parte, da mobilização subjetiva dos trabalhadores e do julgamento dos outros. Neste contexto, existem dois tipos de julgamentos no trabalho: 1) aquele que é efetuado pelas hierarquias, a partir de uma perspectiva mais utilitarista (utilidade técnica, económica ou social); e 2) aquele que é preconizado pelos pares (é aqui que reside a *beleza* do trabalho). Este segundo tipo de julgamento diz respeito à conformidade do trabalho, da produção ou do serviço, ou seja, está relacionado com as “artes do ofício” (Dejours, 2005). Termina a discussão desta ideia referindo apenas que o reconhecimento serve também para transformar o sofrimento resultante do trabalho, em prazer, em fortalecimento do ego e em reforço da identidade. Aqui o autor entra profundamente no domínio psicanalítico, onde se debate o conceito de *sublimação*, o qual tem sido alvo de inúmeros contributos por parte da psicodinâmica do trabalho.

## **6- Os novos métodos da organização do trabalho: mecanismos de controlo e repressão?**

As novas formas de gestão das organizações, impostas pela cúpula hierárquica, acabam por fomentar a diluição dos elos sociais, da coesão e da interajuda entre pares; este fenómeno é suficientemente perverso para a identidade e integridade dos trabalhadores, dado que quebra as suas redes de solidariedade, incorporando o medo e a solidão no mundo do trabalho (Dejours, 2011). O nosso quotidiano está, aparentemente, dominado pelo enfraquecimento de alguns vínculos sociais ancestrais, e tudo indica que a *força dos laços fracos* tem vindo a ganhar terreno (Granovetter, 1973). Uma das muitas formas para compreender a atual desestruturação socio-organizacional já foi anteriormente designada por *desintegração do grupo de trabalho* (Areosa e Dwyer, 2010), a qual pode ser efetuada, por exemplo, através de políticas de *outsourcing*, dado que estas estratégias utilizadas no orbe capitalista tendem a promover a precarização do trabalho e uma elevada rotatividade de trabalhadores nas empresas (Sennett, 2001).

Tudo isto tem como consequência imediata uma maior vulnerabilidade dos trabalhadores “da linha da frente” às patologias do foro mental, as quais podem ter custos e consequências muito elevados. A título ilustrativo, os dramáticos suicídios em algumas organizações francesas (extensíveis a outras realidades do mundo ocidental) parecem

---

<sup>18</sup> Expressão que também intitula um extraordinário livro de Pierre Bourdieu (1989).

ter-se tornado *virais* (utilizo este termo no sentido de *contagioso*, algo que se tornou numa espécie de *mini-epidemia*).<sup>19</sup> Na base desta sequência de suicídios esteve, entre outras situações, o silêncio, a covardia e o abandono por parte dos colegas de trabalho (Dejours e Bègue, 2009). Esta conduta parece ter como explicação as alterações na organização do trabalho e as consequentes perdas de solidariedade entre pares. Isto não significa, obrigatoriamente, que o sofrimento seja maior hoje do que foi no passado, significa antes que as nossas resistências se tornaram menos eficazes. E porquê? Porque estamos cada vez mais isolados nos nossos locais de trabalho.

Pretendo ainda abordar algumas questões relativas aos novos métodos da organização do trabalho, bem como as suas implicações para a saúde dos trabalhadores. Já foi referido que dentro das organizações o trabalho depende de dois fatores chave: a coordenação (a qual implica o uso de poder sobre os outros, enquanto forma de dominação) e a cooperação (onde está implícita uma certa forma de convivalidade). Segundo a perspetiva de Dejours (opinião expressa numa entrevista ao jornal *Público*, em 1 de Fevereiro de 2010),<sup>20</sup> a organização do trabalho sofreu nos últimos anos profundas alterações a partir de três grandes vetores: 1) Emergência de novos métodos de gestão, particularmente a avaliação de desempenho (ao nível individual); 2) Introdução de técnicas ligadas à designada “qualidade total” (sistemas de certificação, *círculos de qualidade*, protocolos de atuação, etc.); e 3) Políticas de *outsourcing* (que conduzem à precarização no emprego).

A avaliação das *performances* individuais dentro das organizações tem como propósito principal medir “objetivamente” o desempenho dos trabalhadores, de forma quantitativa e comparativa. Dejours afirma taxativamente que este método é cientificamente incorreto. Na verdade, dificilmente se pode medir o trabalho em si mesmo, aquilo que se pode medir são os resultados do trabalho. Todavia, o trabalho realizado e os resultados do trabalho são coisas muitas vezes distintas.<sup>21</sup> Na prática não

---

<sup>19</sup> Num outro contexto, Gladwell (2007) também já tinha retratado uma “onda” de suicídios, a qual parecia ter tido como principal causa o *efeito mimético*.

<sup>20</sup> Acedido 05/02/2014, em através do link: <http://www.publico.pt/sociedade/noticia/um-suicidio-no-trabalho-e-uma-mensagem-brutal-1420732>

<sup>21</sup> Em relação à falta de proporcionalidade entre o trabalho realizado e os resultados do trabalho é interessante confrontar as noções de profissões com *trabalho escalável* e *trabalho não escalável* (Taleb, 2008). As profissões com *trabalho não escalável* são, por exemplo, pagas à hora e implicam normalmente a presença física do profissional; estou a falar de casos como: consultas de médicos, psicólogos e psicanalistas ou ainda os serviços prestados por

se consegue medir o tempo que os trabalhadores levam a formar as suas competências (técnicas e/ou relacionais), os saberes e habilidades que necessitam aprender, ou mesmo o tempo psíquico e intelectual que cada um dedica para conseguir realizar as suas atividades (incluindo o tempo de descanso que passam a pensar no trabalho, por vezes roubando horas de sono quando já estão na cama). Para além disso, os resultados do trabalho dependem de diversas circunstâncias (maioritariamente exteriores ao trabalho) que podem ter uma fraca correlação com o esforço e empenho desenvolvidos pelo trabalhador. A sorte está longe de ser um fator decisivo nas nossas vidas, incluindo a vida profissional.

É pertinente referir que a relação do trabalhador com a sua hierarquia (avaliador) está normalmente longe de ser isenta. Regra geral, as relações sociais (abrangendo também as de trabalho) são profundamente dominadas por interesses diversos, por empatias e simpatias pessoais, por imposições ou, pelo contrário, por escolhas livres, por estratégias coincidentes ou descoincidentes entre os sujeitos envolvidos (isto só para referir alguns exemplos), logo, não são neutras, isentas ou justas como inicialmente pressupõem os modelos de avaliação de desempenho. A partir deste ponto de vista a alegada “justiça” dos modelos de avaliação individual são em determinados casos uma fraude e potenciadoras de inúmeras situações de conflito (Areosa, 2012a).

Christophe Dejours preconiza que o mundo do trabalho se transformou, em parte, numa guerrilha que faz cada vez mais vítimas; não

advogados ou prostitutas! Por mais bem pagos que sejam estes trabalhadores há quase sempre um limite monetário que não é ultrapassado por cada consulta ou serviço prestado e, claro está, também há um limite máximo para o número diário de horas para trabalhar. Isto significa que quer o rendimento, quer o número de horas trabalhadas são relativamente limitadas.

Agora imagine que os Metallica lançam um novo álbum de originais e vendem vários milhões de CD's. O tempo de levarem a gravar o disco e a compor as músicas é o mesmo, quer vendam os referidos milhões de cópias, quer vendam apenas dez CD's. Os músicos que gravam discos ou os autores que publicam livros são exemplos de profissões com *trabalho escalável*, isto porque o trabalho feito uma única vez pode ser reproduzido várias vezes com relativa facilidade (e não necessita da presença de cada um deles); ou seja, nem a banda necessita de estar presente cada vez que algum dos seus fãs quiser ouvir o seu disco, nem o escritor precisa de escrever cada um dos livros dos seus leitores. Isto pode libertar tempo para outras atividades, nomeadamente o lazer. Contudo, as profissões com *trabalho escalável* são perigosas e podem constituir-se numa frustrante ilusão, pois apenas uma *restrita minoria* consegue obter um elevado sucesso profissional e, por consequência, enriquecer (lembre-se, por exemplo, que existem muito poucos jogadores de futebol com salários similares ao Cristiano Ronaldo, mas existem muitos milhões espalhados pelo mundo com rendimentos parecidos ao seu e ao meu). Esta é uma situação do tipo “o vencedor fica com tudo”. Por isso, tenha cuidado se escolheu uma profissão com *trabalho escalável* apenas porque pretende trabalhar pouco e, simultaneamente, enriquecer!

porque este “combate” entre pares seja exatamente novo, mas porque a solidão a que cada um ficou remetido afetou profundamente a saúde mental. A etimologia desta espiral catastrófica para a saúde do trabalhador está em grande medida dependente das atuais formas de organização do trabalho, onde se inclui os modelos de avaliação de desempenho. Não posso deixar de citar um pequeno excerto do texto de Dejours, onde são referidas as consequências deste tipo de práticas: “Efetivamente, a avaliação individualizada e quantitativa do desempenho coloca todos os assalariados em concorrência uns com os outros. Os sucessos de um colega tornam-se uma ameaça para o outro assalariado. É agora cada um por si e todos os golpes são permitidos. A desconfiança e o medo recaem sobre o mundo do trabalho. A deslealdade torna-se banal. A amabilidade e a entreatada desaparecem. As pessoas já não se falam. A solidariedade desaparece. No fim, cada um se encontra só no meio da multidão, num ambiente humano e social repleto de hostilidade. A solidão abate-se sobre o mundo do trabalho e isso muda radicalmente os dados no que diz respeito à relação subjetiva com o trabalho e à saúde mental” (Dejours, 2013: 21).

Na sequência da avaliação individual de desempenho surge um segundo vetor associado à organização do trabalho, o qual é designado por “qualidade total”. Esta é uma outra forma de controlo e avaliação do trabalho em que os gestores traçam como objetivo a “qualidade total”. Porém, a “qualidade total” é algo carregado de utopia (similar aos “zero-defeitos” ou aos “zero-acidentes”); é um mito, é algo idealizado (mas inexistente ou impraticável no mundo real). Pode ser importante ter um ideal de “qualidade total” se este aspeto servir de referencial, se apontar um caminho ou direção, desde que acompanhado por um entendimento absolutamente claro de que não é possível atingi-lo em pleno. De certo modo, aquilo que se torna assustador nesta questão é que os gestores não conhecem verdadeiramente as especificidades de cada profissão, mas são eles que vão definir os critérios de avaliação e do controlo da qualidade. Isso acaba por gerar diversos problemas. Dejours afirma que a “qualidade total” é um contra-senso, pois a própria realidade constantemente nos mostra que o mundo real não funciona de forma ideal (por exemplo, o *trabalho prescrito* é algo que está distante do *trabalho real* e é por isso que o *trabalho vivo* se torna imprescindível). Afinal o mundo é um local repleto de riscos, onde predominam as incertezas, as aleatoriedades, as indeterminações, as contingências, os imprevistos, os imponderáveis ou as

não-linearidades (Areosa, 2010), mas parece que agimos sem ter consciência disso.

Nos dias de hoje, podemos observar que muitas empresas entraram na “loucura” da estandardização dos seus processos para obter determinadas certificações (em que normalmente acaba por estar subjacente a ideia de “qualidade total”, “zero-defeitos” ou “zero-acidentes”). Veem isso como a “salvação” para os seus problemas externos (pois supõem que isso lhes permite aumentar a credibilidade e o prestígio) e internos; neste último caso, imaginam que as certificações servem para controlar o grande vilão existente dentro das organizações: as falhas humanas! Contudo, estas certificações são muitas vezes uma ilusão fraudulenta e, ainda pior, carretam diversos problemas que em certos casos as tornam desastrosas. Isto acontece porque quando o ideal de “qualidade total” se torna na condição obrigatória para obter a referida certificação, as falhas passam a ser escondidas ou omitidas e o funcionamento da organização transforma-se numa “dissimulação consentida”. As pessoas passam a ter pudor em falar das dificuldades do seu *trabalho real* (porque a idealização do *trabalho prescrito* raramente as consegue antecipar) e porque se torna “politicamente incorreto” abordar o que não funciona bem ou o que correu mal, tal como incidentes, erros ou lapsos. Imaginem o quão arriscado se torna os trabalhadores sentirem medo, receio ou ansiedade em reportar falhas ou incidentes em organizações de alto risco. Na verdade, este tipo de inibições pode transformar-se em algo fatal ou catastrófico.

Ao nível da saúde mental, a “qualidade total” pode também acarretar diversos problemas. E porquê? Porque em certos casos nos obriga a vivenciar a traumática experiência de realizar o nosso trabalho de forma que nos envergonha. Estar fortemente condicionado a fazer batota, a ter de mentir ou a omitir pode transformar-se numa forma atroz de *sofrimento ético* (no qual já falamos anteriormente). Nos trabalhadores mais zelosos isso tem um efeito (negativo) poderoso sobre a sua saúde mental. Em diversas profissões, nomeadamente a medicina, existem múltiplos protocolos que devem ser seguidos rigorosamente (caso contrário podem existir fortes penalizações). Por vezes, verifica-se que o protocolo não está em consonância com a avaliação pericial do profissional (dado que as generalizações nunca conseguem compreender e incluir todas as especificidades associadas aos casos particulares); mas o médico sente medo em violá-lo, porque no caso de as coisas “darem para o torto” poderá ser acusado de negligência, porque não fez o que deveria fazer. Caso o profissional opte por seguir o protocolo em detrimento daquilo que a sua

experiência pessoal lhe indica que seria adequado fazer, além do *sofrimento ético* que isso lhe pode custar (e isso já é suficientemente grave), também estamos perante uma profunda limitação da sua autonomia profissional, imposta pelo ideal de “qualidade total”. Obviamente que a “qualidade total” oferece algumas vantagens, mas se tivermos em conta aquilo que referi anteriormente, verifica-se que em certos contextos ela torna-se perigosa e contraproducente.

O terceiro e último aspeto referido por Dejours está relacionado com as políticas de *outsourcing*. Contudo, esta questão tem um outro problema a montante: os processos de reestruturação/reengenharia das organizações, os quais se traduzem muitas vezes pela redução do número de trabalhadores (*downsizing* dos empregos). Segundo Sennett (2001) o *downsizing* acaba por estar intimamente relacionado com a crescente desigualdade no mundo do trabalho contemporâneo. Considerando que, por exemplo, apenas uma residual minoria de trabalhadores despedidos consegue encontrar um novo emprego auferindo um salário igual ou superior àquele que tinha anteriormente (Sennett cita, por exemplo, o caso dos trabalhadores norte-americanos de meia idade). Mesmo para as empresas os processos de reengenharia tendem a ser altamente enganadores e penalizadores; ou seja, as reestruturações normalmente falham, pois tornam as organizações disfuncionais (em grande parte devido aos processos de redução de pessoal). Richard Sennett (2001: 78) refere diversos estudos que apontam resultados desastrosos para as empresas, pois indicam que os processos de reengenharia e consequente *downsizing* diminuem os lucros e a produtividade das empresas, tendem a não reduzir as despesas e são escassas aquelas que conseguem aumentar a rentabilidade. Em resumo, estes processos são normalmente um fracasso, entre outras coisas, porque a moral e a motivação dos trabalhadores caem a pique perante cenários desta natureza. Nem mesmo os trabalhadores “sobreviventes” aos processos de *downsizing* conseguem alegrar-se, regra geral sucede o inverso; porque além de verem os seus pares partirem (desintegrando-se o seu coletivo de trabalho), instala-se o medo de serem eles próprios as vítimas seguintes no próximo processo de reengenharia.

Muitos gestores ainda acreditam que o recurso à terceirização (*outsourcing*) de determinadas tarefas ou serviços será a chave para reduzir os custos e melhorar a funcionalidade da organização. Também aqui estamos perante uma gritante ilusão, baseada numa crença infundada! A boa relação entre pares é normalmente construída a partir da confiança, a qual é cimentada, por vezes, ao longo de vários anos. Já referi que as

estratégias informais – as quais implicam relações de confiança - dominam largamente o funcionamento interno de algumas organizações. Mas quando as pessoas não se conhecem, porque por exemplo trabalham em empresas diferentes, é mais difícil construir relações de confiança e criar redes de solidariedade no trabalho. A integração ou coesão dos grupos de trabalho entre trabalhadores de empresas diferentes tende a ser bastante mais fragilizada.

Numa conversa recente, um trabalhador contou-me um episódio que se tinha passado com ele, o qual é revelador da “distância” que existe entre trabalhadores que partilham o mesmo espaço de trabalho, mas que simultaneamente pertencem a organizações distintas. Apesar de este ser um exemplo bastante comezinho, ilustra plenamente a ideia anterior. Resumidamente, a história foi a seguinte: algures numa estação de metro na cidade de Lisboa, durante o período noturno em que as instalações já estão encerradas ao público, o trabalhador acima referido (pertencente aos quadros permanentes da empresa do ramo ferroviário) solicita a um trabalhador de uma empresa prestadora de serviços de limpeza (em regime de *outsourcing*) para lhe emprestar a chave das instalações sanitárias (as quais naquele momento se encontravam fechadas). Surpreendentemente, em vez de emprestar a chave (que estava na sua posse, o que seria naturalmente óbvio por vários motivos), o trabalhador da empresa prestadora de serviços refere que o primeiro trabalhador se deve dirigir três estações adiante, pois seria aí que as instalações sanitárias estariam abertas. O leitor repare bem: três estações adiante (tendo em conta que o metro está encerrado, devido ao período normal de encerramento noturno). Cumprir esta indicação implicaria uma deslocação de carro, com a consequente perda de tempo (além da aflição biológica à qual o primeiro trabalhador teria de sujeitar-se), tudo isto sem qualquer justificação plausível. Nunca tinha havido nenhum conflito anterior entre estes trabalhadores, apenas não havia sido construída uma estrutura de solidariedade e confiança entre eles. Não há empatia, nem o reconhecimento de que o outro faz parte da sua “equipa de trabalho”. Sem entrar em mais detalhes relativos a este caricato episódio, podemos referir que as políticas de *outsourcing* são passíveis de originar casos tão estranhos como este (ou ainda muitos outros de maior gravidade e perigosidade).

## 7- Notas finais

Como breve nota final refiro que apesar dos esforços e avanços propostos por algumas disciplinas, o trabalho, enquanto campo de pesquisa, é algo que epistemologicamente ainda está em aberto. Na realidade, os efeitos e as consequências do trabalho, ao nível biopsicossocial, são afinal uma “caixa-negra” longe de estar totalmente decifrada. O universo do trabalho ainda acarreta alguns enigmas e incorpora um lado obscuro repleto de subjetividades. Segundo Dejours (2005) o conhecimento científico sobre complexidade humana nas situações de trabalho é ainda incompleto. Porém, julgo que não restam dúvidas sobre a enorme influência que o atual modelo económico dominante exerce nas múltiplas dimensões do trabalho.

É pertinente ter em conta que os riscos ocupacionais (positivos ou negativos) são, de certo modo, omnipresentes e estão em constante mutação. Isto significa que são dinâmicos e nunca são verdadeiramente os mesmos. Todavia, podemos afirmar que os múltiplos riscos no trabalho são uma espécie de “antecâmara” para a ocorrência de acidentes ou doenças (Areosa, 2012a), logo, estes mesmos riscos são sempre passíveis de afetar a segurança e a saúde das pessoas no mundo laboral. A psicodinâmica do trabalho tem contribuído de forma singular para compreender as diversas alterações, bem como as respetivas consequências, associadas às novas formas de organização do trabalho, particularmente aquelas que estão relacionadas com a saúde mental dos trabalhadores. Identificou ainda ruturas significativas que podem conduzir os trabalhadores à morte, já não apenas por acidente de trabalho, mas por descompensações mentais ou psicossociais. Sem dúvida que este é um dos grandes dramas do mundo do trabalho contemporâneo!

## Referências bibliográficas

- Amalberti, R. (1996). *La conduite des systèmes à risques*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Antunes, R. (2008). “Desenhando a nova morfologia do trabalho: As múltiplas formas de degradação do trabalho”. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 83, 19-34.
- Areosa, J. & Carapinheiro, G. (2008). “Quando a imagem é profissão: profissões da imagiologia em contexto hospitalar”. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 57, 83-108.
- Areosa, J. & Dwyer, T. (2010). “Acidentes de trabalho: uma abordagem sociológica”. *Configurações*, 7, 107-128.

- Areosa, J. (2010). “O risco nas ciências sociais: uma visão crítica ao paradigma dominante”. *Revista Angolana de Sociologia*, 5/6, 11-33.
- Areosa, J. (2011). “Riscos ocupacionais da Imagiologia: estudo de caso num hospital português”. *Tempo Social*, 23 (2), 297-318.
- Areosa, J. (2012a). *O lado obscuro dos acidentes de trabalho: um estudo de caso no setor ferroviário*. Famalicão: Editora Húmus.
- Areosa, J. (2012b). “O contributo das ciências sociais para a análise de acidentes maiores: dois modelos em confronto”. *Análise Social*, 204, 558-584.
- Bourdieu, P. (1989). *O poder simbólico*. Lisboa: Difel.
- Dejours, C. (1991). *A loucura do trabalho*. São Paulo: Cortez Editora.
- Dejours, C. (1998). “«Travailler» n’est pas «déroger»”. *Travailler*, 1, 5-12.
- Dejours, C. (1999). *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: FGV Editora.
- Dejours, C. (2005). *O fator humano*. Rio de Janeiro: FGV Editora.
- Dejours, C. & Bègue, F. (2009). *Suicide et travail: que faire?* Paris: Presses Universitaires de France.
- Dejours, C. (2011). “Texto Introdutor: Psicopatologia do trabalho - Psicodinâmica do trabalho”. *Laboreal*, Vol. VII (1), 13-16.
- Dejours, C. (2013). “A sublimação, entre o sofrimento e prazer no trabalho”. *Revista Portuguesa de Psicanálise*, 33(2), 9-28.
- Dekker, S. (2006). “Resilience Engineering: Chronicling the Emergence of Confused Consensus”. In E. Hollnagel; D. Woods e N. Leveson (Eds.). *Resilience Engineering: Concepts and Precepts*. Aldershot, UK: Ashgate Publishing.
- Dwyer, T. (2006). *Vida e morte no trabalho: acidentes do trabalho e a produção social do erro*. Rio de Janeiro e Campinas: Multiação Editorial e Editora da UNICAMP.
- Forrester, V. (1997). *O Horror Económico*. Lisboa: Terramar.
- Foster, H. D. (1993). “Resilience theory and system evaluation”. In J. A. Wise; V. D. Hopkin e P. Stager (eds), *Verification and Validation of Complex Systems: Human Factors Issues*. Berlin: Springer.
- Freire, J. (2002). *Sociologia do trabalho: uma introdução*. Porto: Edições Afrontamento.
- Gladwell, M. (2007). *A chave do sucesso*. Amadora: Dom Quixote.
- Granovetter, M. (1973). “The strenght of weak ties”. *American Journal of Sociology*. Vol. 78 (6), 1360-1380.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). “Prospect theory: an analysis of decision under risk”. *Econometrica*, 47, 363-291.
- Kahneman, D. (2012). *Pensar depressa e devagar*. Lisboa: Temas e Debates.
- Kovács, I. (2006). “Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho”. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 52, 41-65.
- Miller, G. (1956). “The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information”. *The Psychological Review*, 63 (2), 81-97.

- Morgan, M. (1990). "Probing the question of technology-induced risk". In Theodore Glickman, Michael Gough (Editors), *Readings in risk*. Washington: Resources for the Future.
- Nemeth, C. (2008). "Resilience engineering: the birth of a notion". In E. Hollnagel; C. Nemeth, S. Dekker (Eds.). *Resilience Engineering Perspectives: Remaining Sensitive to the Possibility of Failure*. Aldershot, UK: Ashgate Publishing.
- Perrow, C. (1999). *Normal accidents: living with high-risk technologies*. New Jersey: Princeton University Press.
- Rasmussen, J. (1997). "Risk management in a dynamic society: A modeling problem". *Safety Science*, 27, 183-213.
- Reason, J. (1990). *Human error*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Reason, J. & Hobbs, A. (2003), *Managing maintenance error: a practical guide*. Hampshire: Ashgate.
- Sennett, R. (2001). *A corrosão do carácter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Lisboa: Terramar.
- Taleb, N. (2008). *O cisne negro – O impacto do altamente improvável*. Amadora: Dom Quixote.
- Taleb, N. (2012). *Antifragile: things that gain from disorder*. New York: Random House.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1974). "Judgment under uncertainty: Heuristics and biases". *Science*, 185, 1124-1131.
- Vaughan, D. (1999). "The dark side of organizations: Mistake, misconduct, and disaster". *Annual Review of Sociology*, 25, 271-305.
- Weber, M. (2001). *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. Lisboa: Editorial Presença.
- Wilde, G. (1994). *Target risk: Dealing with the danger of death, disease and damage in everyday decisions*. Toronto: PDE Publications.