

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

Melissa Pasqual Petenon

**DA INTENÇÃO À REALIDADE :  
OS PARADOXOS ENTRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE  
RECURSOS HUMANOS E A SAÚDE DO TRABALHADOR**

Porto Alegre

2008

Melissa Pasqual Petenon

**DA INTENÇÃO À REALIDADE :  
OS PARADOXOS ENTRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE  
RECURSOS HUMANOS E A SAÚDE DO TRABALHADOR**

Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientador:  
Prof. Dr. Jorge Alberto Rosa Ribeiro

Porto Alegre  
2008

#### DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

---

P477d Petenon, Melissa Pasqual

Da intenção à realidade : os paradoxos entre as práticas de gestão de recursos humanos e saúde do trabalhador [manuscrito] / Melissa Pasqual Petenon, orientador: Jorge Alberto Rosa Ribeiro. – Porto Alegre, 2008.

177 f. + Anexos.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Educação. Programa de Pós-Graduação em Educação, 2008, Porto Alegre, BR-RS.

1. Trabalho – Saúde. 2. Recursos humanos – Gestão. 3. Trabalhador – Saúde. I. Ribeiro, Jorge Alberto Rosa. II. Título.

CDU – 331:614.87:37

---

Bibliotecária Neliana Schirmer Antunes Menezes – CRB 10/939

Oh, musa do meu fado  
Oh, minha mãe gentil  
Te deixo consternado  
No primeiro abril  
Mas não sê tão ingrata  
Não esquece quem te amou  
E em tua densa mata  
Se perdeu e se encontrou  
Ai, esta terra ainda vai cumprir seu ideal  
Ainda vai tornar-se um imenso Portugal

"Sabe, no fundo eu sou um sentimental  
Todos nós herdamos no sangue lusitano uma boa dose de lirismo...(além da sífilis, é claro)\*  
Mesmo quando as minhas mãos estão ocupadas em torturar, esganar, trucidar  
Meu coração fecha os olhos e sinceramente chora..."

Com avencas na caatinga  
Alecrins no canavial  
Licores na moringa  
Um vinho tropical  
E a linda mulata  
Com rendas do Alentejo  
De quem numa bravata  
Arrebato um beijo  
Ai, esta terra ainda vai cumprir seu ideal  
Ainda vai tornar-se um imenso Portugal

"Meu coração tem um sereno jeito  
E as minhas mãos o golpe duro e presto  
De tal maneira que, depois de feito  
Desencontrado, eu mesmo me contesto

Se trago as mãos distantes do meu peito  
É que há distância entre intenção e gesto  
E se o meu coração nas mãos estreito  
Me assombra a súbita impressão de incesto

Quando me encontro no calor da luta  
Ostento a aguda empunhadora à proa  
Mas o meu peito se desabotoa

E se a sentença se anuncia bruta  
Mais que depressa a mão cega executa  
Pois que senão o coração perdoa..."

Guitarras e sanfonas  
Jasmins, coqueiros, fontes  
Sardinhas, mandioca

Num suave azulejo  
E o rio Amazonas  
Que corre Trás-os-Montes  
E numa pororoca  
Deságua no Tejo  
Ai, esta terra ainda vai cumprir seu ideal  
Ainda vai tornar-se um imenso Portugal  
Ai, esta terra ainda vai cumprir seu ideal  
Ainda vai tornar-se um império colonial

( Ruy Guerra - Fado Tropical)

---

## AGRADECIMENTOS

- Ao Jorge Ribeiro meu orientador, pela sua acolhida, seu carinho, paciência e principalmente pela orientação, que ao mesmo tempo proporcionou total liberdade e nas horas mais críticas sempre apresentou possibilidades muito valiosas que iluminaram meu percurso de construção desta dissertação;
- Ao meu amado esposo Maurício, por seu apoio incondicional apesar das diferenças de pensamento, por sua infinita paciência, pelo amor, carinho, enfim por me acompanhar não só nesta jornada como em todas as outras que a vida nos apresenta;
- Ao meu filho Ian pela paciência e compreensão com minhas ausências e principalmente pela inspiração do seu lindo sorriso;
- A minha filha Carolina que irá nascer em junho e a meu afiliado Daniel que irá nascer em maio;
- Aos meus pais Clóvis e Olíria, por tudo o que fizeram por mim até hoje, pelo apoio e por todo carinho com que se dedicam à minha família;
- A minha querida irmã Giovana, pelo ombro amigo em todas as horas, pela cumplicidade, pelo apoio e amor incondicional;
- Aos amigos e parentes que demonstraram interesse e compreensão por este estudo;
- Aos mestres com quem tive o privilégio de conviver e aprender;
- Aos colegas de mestrado por compartilharem esta trajetória comigo.

## RESUMO

Petenon, Melissa Pasqual. **Da Intenção à Realidade** : os paradoxos entre as práticas de gestão de recursos humanos e saúde do trabalhador. – Porto Alegre, 2008. 177 f. + Anexos. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Educação. Programa de Pós-Graduação em Educação, Porto Alegre, 2008.

Este estudo se propôs a identificar os paradoxos existentes entre a intenção manifesta pelas empresas de preocupação com a saúde, bem-estar e qualidade de vida dos trabalhadores e a realidade praticada pelas mesmas através da gestão de Recursos Humanos. Os dados foram obtidos com pesquisa documental e tiveram como fonte os seguintes materiais que foram submetidos ao meu enfoque de pesquisa: publicações das melhores empresas para trabalhar de 2007, VII Congresso de stress da ISMA-BR/IX Fórum Internacional de Qualidade de Vida no trabalho, realizado em 2007 e resultados de pesquisas de dissertações da UFRGS publicadas no período de 31/12/01 à 15/05/07 envolvendo o tema saúde e trabalho. A técnica utilizada para análise dos dados foi o Discurso do Sujeito Coletivo – DSC (LEFÉVRE e LEFÉVRE, 2003) e a Análise de Conteúdo (BARDIN, 1979). Os pressupostos teóricos que fundamentaram o estudo foram constituídos por um conjunto bastante extenso e diversificado de autores, caracterizando a abrangência e interdisciplinaridade do estudo nas seguintes áreas: psicodinâmica do trabalho, psicologia social, sociologia do trabalho, sociologia da educação e administração de RH. Os resultados obtidos apontam para quinze paradoxos em relação à saúde do trabalhador nas práticas de gestão de RH, que em suma evidenciam que a questão da saúde no trabalho está subordinada à necessidade prioritária de produtividade das empresas. Assim entre a intenção e a prática há uma série de limitações, aqui identificadas como paradoxos, que fazem com que o discurso das empresas de preocupação com a saúde do trabalhador, longe de ser uma realidade, possa ser compreendido como mais uma prática de gestão que visa além de auxiliar na boa imagem da empresa, a submissão do trabalhador à organização.

Palavra-chave: **1. Trabalho – Saúde. 2. Recursos humanos – Gestão. 3. Trabalhador – Saúde.**

## ABSTRACT

Peteno, Melissa Pasqual. **Da Intenção à Realidade** : os paradoxos entre as práticas de gestão de recursos humanos e saúde do trabalhador. – Porto Alegre, 2008. 177 f. + Anexos. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Educação. Programa de Pós-Graduação em Educação, Porto Alegre, 2008.

The purpose of this study is to identify the paradox between company's manifest intention in health concerning, well being and life quality of labors and the reality practiced through human resource management. The datum were obtained from document research and had wellspring of information the following materials how were submitted to my search: Best companies to work 2007, VII Stress Congress of ISMA-BR and IX International Forum of Life Quality at work, on 2007 and result of dissertation at UFRGS published between dec/31/2001 and mai/15/2007 involving health and work subject. The technique used to analysis the datum were the Discourse of Collective Subject – DSC (LEFÉVRE and LEFÉVRE, 2003) and the Content Analysis (BARDIN, 1979). The theoretical underpinting to base this study are constitute for one combined very extent and diversify of authors characteristic the range and interdisciplinary of study in the next field of study: work psychodynamics, social psychology, work sociology, education sociology and human resource management. The results indicate for fifteen paradox in respecting to health of labors in the practices of human resource management, so that summary evidence the question of health in the work it's depend of need for priority of productive the company's. Like this between intention and the practice have many limited, here identify how paradox, what do the speech of company's health concerning of labor, far away to be reality, actually to understand how one more practice of management with objective apart from to aid in the good opinion company's, the submissive of the labor to company's.

Keywords: **1. Work – Health. 2. Human resource management. 3. Worker – Health.**



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1 DELIMITAÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA .....	11
1.2 JUSTIFICATIVA: PROBLEMATIZANDO A TEMÁTICA .....	13
1.3 CATEGORIAS METODOLÓGICAS DE ANÁLISE .....	18
<b>1.3.1 Os Pressupostos que dão Apoio à Pesquisa</b> .....	21
1.4 OBJETIVO DA PESQUISA .....	25
<b>1.4.1 Objetivos Específicos</b> .....	25
<b>2. CATEGORIAS TEÓRICAS DE ANÁLISE : a revisão da literatura</b> .....	27
2.1 O TRABALHO ONTEM E HOJE .....	27
2.1.1 Taylorismo e Fordismo .....	29
<b>2.1.2 Reestruturação Produtiva ou Acumulação Flexível</b> .....	32
<b>2.1.3 O trabalho Hoje</b> .....	33
2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES E SUA INTERAÇÃO COM AS NOVAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE RH .....	37
<b>2.2.1 Do Departamento de Pessoal ao RH Estratégico</b> .....	40
<b>2.2.2 A Psicologia no Contexto de RH</b> .....	42
<b>2.2.3 As Práticas que Caracterizam as Modernas Políticas de RH</b> .....	46
2.2.3.1 A Sistematização das Modernas Políticas de RH .....	46
<b>2.2.3.2 A Crítica às Modernas Políticas de RH</b> .....	49
2.2.3.3 Adaptação do Sujeito às Novas Políticas de RH : o perfil deste profissional...53	
2.3 - SAÚDE E TRABALHO .....	55
<b>2.3.1 Da Psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho</b> .....	61
<b>2.3.2 Estresse</b> .....	66
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	72
3.1 OS CAMINHOS DA INVESTIGAÇÃO .....	73
<b>3.1.1 A Intenção Manifesta e as Modernas Práticas de Gestão de RH</b> .....	74
3.1.1.1 Melhores para Trabalhar .....	74
3.1.1.2 VII Congresso de Stress da ISMA-BR e IX Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho .....	76
<b>3.1.2 A Realidade Praticada : as dissertações</b> .....	76

3.2 O DISCURSO DO SUJEITO COLETIVO : dsc como estratégia de análise de dados .....	89
<b>4. AS MODERNAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RH E SUA INTENÇÃO MANIFESTA COM RELÇÃO A SAÚDE DO TRABALHADOR .....</b>	<b>92</b>
4.1 A INTENÇÃO MANIFESTA E AS MODENAS PRÁTICAS DE RH .....	92
<b>4.1.1 Melhores para Trabalhar .....</b>	<b>92</b>
<b>4.1.2 VII Congresso de Stress da ISMA-BR e IX Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho .....</b>	<b>107</b>
4.1.2.1 Outros Congressos .....	127
<b>5. A PRODUÇÃO ACADÊMICA: O QUE OS ESTUDOS APONTAM .....</b>	<b>131</b>
5.1 ALGUMAS CONSTRUÇÕES SOBRE AS DISSERTAÇÕES .....	131
5.2 OS RESULTADOS APONTADOS NAS DISSERTAÇÕES .....	135
<b>5.2.1 Relação Saúde e Trabalho .....</b>	<b>136</b>
5.2.1.1 Prática Relacionadas à Doença do e no Trabalho .....	136
5.2.1.2 Ausência de Medidas Efetivas que Minimizem o Sofrimento no Trabalho e Previnam o Adoecimento .....	140
5.2.1.3 Práticas Empresariais e de RH e Seus Reflexos na Saúde do Trabalhador..	143
5.2.1.4 Prazer no Trabalho .....	147
5.2.1.5 Sofrimento no Trabalho .....	149
5.2.1.6 Mecanismos de Defesa Utilizados para Proteção das Dificuldades Encontradas no Trabalho .....	154
5.3 CONSIDERAÇÕES À CERCA DOS RESULTADOS APRESENTADOS NAS DISSERTAÇÕES .....	157
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>159</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>172</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>178</b>

## 1 – INTRODUÇÃO

A produção desta dissertação foi, para mim, uma experiência complexa que envolveu muitas vivências, leituras, releituras, estabelecimento de relações e principalmente um exercício permanente de mediação entre o desejo de incluir todas possibilidades de interlocução do tema na pesquisa e a limitação de tempo e praticidade que se impõem no movimento de construção de uma dissertação.

Pesquisar às modernas práticas de RH (Recursos Humanos) nas organizações e sua relação com a saúde do trabalhador, foi fruto de minha vivência de mais de dez anos como especialista em Psicologia do Trabalho, na função de analista de RH. Considero esta vivência o fio condutor para minha escolha de pesquisa, além da sedução em relação ao mundo do trabalho, como espaço no qual as pessoas não são só produtoras de riquezas, executoras de ações programadas e destinadas a fins muitas vezes conflitivos, mas no qual as pessoas também produzem subjetividade, onde mesmo sob intensa pressão os indivíduos conseguem resistir no sentido de manter certo equilíbrio, se relacionam, pensam, sentem e agem na construção e no entendimento de seu mundo e dos outros mundos nos quais interagem.

De acordo com Marre (1991) “a escolha do tema se faz porque está relacionada com um sistema de valores e com convicções últimas do indivíduo que o escolhe”. Nesta perspectiva acredito que seja natural o fato de não haver neutralidade na escolha do meu objeto de pesquisa, minha escolha está repleta de motivações pessoais.

A minha trajetória como especialista em Psicologia do Trabalho em organizações, iniciou um pouco antes da minha formatura e basicamente aconteceu em duas organizações, que em função de suas grandes diferenças não só de segmento, mas principalmente culturais e ideológicas me proporcionaram uma experiência muito vasta e rica. A primeira organização em questão é uma empresa municipal de economia mista e o principal acionista é a Prefeitura de Porto Alegre, assim possui característica de empresa pública, nesta organização trabalhei sete anos e tive a oportunidade de desenvolver trabalhos alinhados com a identidade profissional que desenvolvi que busca a mediação entre as demandas e necessidades dos trabalhadores e da organização. Já a segunda organização, uma multinacional francesa, não oferecia nenhum espaço para que o papel

de mediação fosse exercido, o profissional psicólogo, ou neste caso analista de RH, na visão desta organização deveria servir única e exclusivamente aos interesses do capital.

Foi uma grande decepção me deparar com uma realidade de trabalho tão dura, levando em consideração o fato de que nesta época eu ainda possuía a ilusão, que se faz presente no imaginário social, de que trabalhar em uma multinacional seria maravilhoso pois em tais organizações se encontra de maneira sistematizada as mais modernas e atuais práticas de gestão, inclusive de RH. Para meu desespero e sofrimento o que encontrei foi totalmente diferente do que eu esperava, a realidade era de exploração dos trabalhadores e todas as modernas práticas de gestão serviam unicamente aos interesses organizacionais, escondidos em uma máscara amplamente divulgada de que estavam aliadas aos interesses dos trabalhadores. Diante da minha perplexidade, sofrimento e incapacidade para mudar uma lógica enraizada, tentei durante oito meses dar sentido ao meu trabalho naquela organização. Quando me dei conta de que as minhas opções eram somente duas, reproduzir o sistema vigente ou sair desta organização, optei por sair. Mas sai diferente, tendo que conviver com os sentimentos desencadeados por esta vivência.

Os meus sentimentos, interesses e questionamentos foram decisivos na delimitação do objeto desta pesquisa. Além dos recursos teóricos, das leituras realizadas dentro do campo da psicopatologia do trabalho, da psicologia social, da sociologia do trabalho, da sociologia da educação e da administração de RH os responsáveis pelo olhar de um outro jeito o mundo do trabalho, um olhar mais crítico, menos ingênuo. Afastada temporariamente do mundo organizacional e em maior contato com o mundo acadêmico, com a teoria, passei a ter outras percepções, outras emoções, outro entendimento com relação ao mundo do trabalho, a minha prática e sentimentos dentro das organizações onde vivi. Fui cativada pelos desafios e inquietudes que provocam meu desejo de entender com mais profundidade essas realidades, de lidar com as emoções vividas, com as descobertas feitas e com as interrogações presentes.

## 1.1 - DELIMITAÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA

Não foi uma tarefa simples tornar claro o objeto de pesquisa, pois a temática, como já referi anteriormente, está implicada com minhas vivências pessoais, profissionais, além de muitos questionamentos e interrogações que acompanham estas relações. O sentimento que se fez presente por um bom tempo dessa trajetória de consolidação da dissertação foi o de que ao

delimitar o objeto eu estaria deixando de lado temas que teriam igual relevância aos estudos acerca do tema trabalho.

Mas como em uma dissertação não há possibilidade de dar conta de todas ramificações que abrangem determinado tema, busquei auxílio para especificação do objeto de pesquisa na literatura e também em minhas vivências. Aprofundei as leituras relacionadas ao tema trabalho, evidenciei o reconhecimento da responsabilidade que as práticas de RH têm à medida que afetam as vivências de trabalho de muitas pessoas e também identifiquei que muitos estudos apontam o trabalho como possível causa de prejuízos para saúde do trabalhador. E ao mesmo tempo constatei o fato, intrigante por se chocar com outras evidências, de que as empresas divulgam sua intenção de atenção e cuidado com a saúde do trabalhador como uma realidade inquestionável.

A partir daí, defini buscar compreender e analisar com um olhar crítico os paradoxos em relação à saúde do trabalhador levando em consideração a intenção manifesta pelas organizações e a realidade<sup>1</sup> praticada pelas mesmas. A princípio a meu interesse era de realizar a pesquisa em uma organização específica, no caso, a empresa onde eu trabalhei por um longo período e onde eu sabia que em função das mudanças ocorridas nos últimos tempos, muitas ações estavam em retrocesso, ou seja, indo contra o discurso de atenção a saúde do trabalhador e ao contrário causando prejuízos à saúde do trabalhador.

Mas neste caso especificamente, me vi muito envolvida pessoalmente, ou seja, poderia haver prejuízos a pesquisa pois eu estaria partindo de uma resposta e não de uma questão. Então pensei em buscar uma outra organização, porém no decorrer da minha trajetória percebi que haviam muitos estudos que traziam resultados referentes a questão da saúde do trabalhador, estudos estes realizados em organizações públicas, privadas e dos mais diversos setores e segmentos. A partir daí achei que seria muito interessante e rico utilizar os resultados obtidos nestas pesquisas (aqui escolhi usar apenas teses e dissertações) como fonte para auxiliar na compreensão e análise da realidade praticada pelas organizações no que se refere a saúde do trabalhador. Além disto me chamou atenção a possibilidade de alcançar uma visão mais ampla no que se refere a saúde e trabalho, amplitude alcançada pelo não atrelamento a uma única organização, função ou segmento.

---

<sup>1</sup> É importante salientar que ao utilizar o termo “realidade” no título desta dissertação e também no decorrer da mesma, não há a intenção de afirmar que as pesquisas acadêmicas sejam as únicas capazes de desvelar, mostrar ou visualizar a realidade em relação à saúde do trabalhador. O termo realidade é utilizado para apontar os resultados obtidos em pesquisas acadêmicas e dar ênfase aos paradoxos existentes entre a intenção manifesta pelas organizações em relação a saúde do trabalhador e os resultados obtidos em pesquisas relativas a este tema.

Seguindo a mesma linha de raciocínio que utilizei para definir as teses e dissertações envolvendo a relação saúde e trabalho, como objeto de estudo, defini usar também as publicações de melhores empresas para trabalhar e congresso específico com tema trabalho, stress e saúde para complementar a análise e compreensão da realidade praticada e principalmente da intenção manifesta pelas organizações. A escolha de mais estes dois objetos como materiais a serem analisados me garantiram uma submissão de material diversificada, moderna e atual e alinhada ao meu enfoque.

A partir desses objetos, configurei o problema de pesquisa. A pergunta que o sintetiza é: a intenção manifesta pelas organizações de preocupação com a saúde do trabalhador é coerente com as suas práticas de gestão de RH?

Cabe salientar que não tenho a pretensão de esgotar o assunto, nem de pressupor que neste estudo se possa encontrar a totalidade no que se refere ao tema proposto, mas pretendo sim colaborar com a análise de possíveis paradoxos das modernas práticas de RH no que se refere a saúde do trabalhador.

## 1.2 – JUSTIFICATIVA: PROBLEMATIZANDO A TEMÁTICA

A problematização do tema constituiu-se, principalmente, com as contribuições decorrentes da revisão de literatura realizada no decorrer de todo o processo de investigação e também, como não poderia deixar de ser, com minha vivência profissional. Nesse processo, a revisão foi um elemento fundamental para ampliar meus conhecimentos a respeito da produção acadêmica existente relativa ao objeto da pesquisa. Também auxiliou nas decisões referentes à metodologia, como por exemplo o fato de eu decidir utilizar teses e dissertações como dados constituintes da pesquisa.

A seguir, descreverei de maneira breve alguns elementos que na revisão se destacaram por auxiliar na problematização do tema. Os demais conteúdos da revisão estarão incorporados na dissertação em seus capítulos .

O trabalho assume papel cada vez mais central<sup>2</sup> na vida das pessoas. Esta centralidade está acompanhada de conseqüências paradoxais para o trabalhador. No paradoxo, encontra-se de um lado, o trabalho como constituinte de identidade, como possibilidade de exercício da subjetividade e de significado sócio-cultural. De outro lado, estão os contextos nos quais o trabalho na sociedade capitalista se insere, onde o império do lucro e da extração, apropriação e mais valia ditam regras que normalmente se caracterizam pela falta de atenção aos limites que garantem a integridade física, psíquica e social dos trabalhadores.

Neste contexto ambíguo também estão inseridos os profissionais de Recursos Humanos (RH), estes profissionais, no exercício de suas atividades sofrem pressão por parte das organizações para canalizar sua ação em prol dos interesses do capital, de produtividade, lucratividade e clima organizacional favorável. Porém, tais profissionais, em alguns casos, em função de suas concepções de pessoas e de compreensão do mundo do trabalho, podem ir além dos interesses organizacionais, este ir além, está relacionado a possibilidade de encontrar canais que viabilizem a conciliação do papel solicitado pela organização com práticas que valorizem o trabalho e as pessoas, que possibilitem abertura de canais de participação, de reivindicações e de humanização no trabalho, que busquem a promoção da saúde e bem estar do trabalhador. Como está sendo esta prática na realidade, é uma questão a ser estudada. Percebo que a intenção manifesta pelas organizações e por profissionais de RH é a de preocupação com a qualidade de vida dos trabalhadores, com a sua saúde e bem estar, mas será que as práticas de RH promovem a saúde, o bem estar e a qualidade de vida ou estas práticas, ao contrário, contribuem para o sofrimento, o aumento do estresse, a desumanização e o adoecimento?

É com esta motivação que procuro entender a relação das práticas de RH e a saúde dos trabalhadores a elas submetidos. Atualmente, as novas políticas de RH em uma perspectiva de gestão estratégica de pessoas, ou seja, de orientação para o negócio, frente às mudanças no mundo do trabalho, que incluem as pressões de qualidade e de produtividade em um ambiente altamente competitivo que tem como seu principal aliado a flexibilidade, e a polivalência; geram práticas de RH que estão presentes nas empresas de ponta, ou o RH estratégico como normalmente é conhecido, que possuem como padrão a adoção de políticas de valorização dos trabalhadores, que exploram, além dos incentivos monetários (como por exemplo bônus que podem chegar até a soma

---

<sup>2</sup> Não pretendo aqui me aprofundar na polêmica e importante discussão que se trava na academia e na sociedade sobre a existência ou não da centralidade do trabalho no capitalismo contemporâneo ou na briga com relação ao possível fim da sociedade do trabalho. Uso o termo centralidade para definir a atual realidade que nos leva muitas vezes a ficar em dúvida para responder a questão: precisamos viver para trabalhar ou trabalhar para viver?

do salário anual), as motivações psicossociais, principalmente as necessidades de segurança, de afeto, de aprovação social, de prestígio, de auto-realização.

A empresa passa a ser vista como um sistema equilibrado que recebe contribuições e dá satisfação em troca; o indivíduo coopera para o atingimento dos fins da organização porque tem em vista o atingimento de seus próprios objetivos pessoais. Neste sentido as estratégias de RH demonstram um projeto pedagógico explícito, na medida em que visam educar o trabalhador para realizar o trabalho para a empresa como se estivesse trabalhando para si mesmo, sem questionamentos quanto carga horária, intensificação do trabalho e pressões por resultados, como demonstra Kuenzer (1995) em seu livro “Pedagogia da Fábrica”. Dissemina-se a idéia de que enquanto a empresa continuar crescendo, o trabalhador vai continuar sendo valorizado e usufruindo dos “benefícios” oferecidos pela empresa. Nas entrelinhas percebe-se um projeto pedagógico com uma ideologia conveniente aos interesses do capital.

Percebo que as modernas práticas de RH, somadas a realidade de um mercado de trabalho marcado por extrema competitividade, pelo fantasma do desemprego e conseqüente medo da exclusão, fazem da realidade do trabalhador a seguinte: não há espaço para o questionamento às práticas organizacionais, pois caso você não se adapte as exigências empresariais e no caso, adaptar-se leia-se como - ser competente, motivado, competitivo, polivalente, com capacidade de relacionar-se bem, atualizar-se constantemente, entre outras exigências – o trabalhador se verá automaticamente no mundo dos desempregados.

Com a atual realidade de desemprego, tanto os que têm emprego como aqueles que o perderam sofrem intensamente. Dejours (1999) ressalta que a ameaça da demissão ronda a cabeça daqueles que permanecem empregados. Muitos gestores passam a utilizar-se dessa possibilidade como técnica de administração de pessoas, criando uma pressão freqüentemente intensa. Passam a fazer exigências cada vez maiores com relação a resultados. O problema é que todos, inclusive os trabalhadores, acreditam que podem e tentam cumprir as demandas. Os subordinados cingidamente chamados de colaboradores, ao se verem nessa situação, irão inevitavelmente tentar adaptar-se a ela, independente do sofrimento.

Desta forma para os que estão empregados e pretendem ou precisam manter-se empregados a alternativa é adaptar-se às novas práticas de RH. E normalmente é o que as pessoas fazem, porém sem se dar conta, nesta busca incessante pela competência e competitividade acabam esquecendo de sua saúde. Dos estudos que realizei e do meu trabalho em empresas, percebo que as pessoas estão indo além do seu limite no trabalho, esta realidade é evidenciada pelo



crescente número de pessoas que se afastam do trabalho por doença ocupacional, conforme será apresentado a seguir nos dados da previdência social. E também pelo crescente número de atestados médicos<sup>3</sup> apresentados em alguns segmentos específicos (falo em alguns segmentos porque nas empresas privadas raramente o trabalhador irá ousar apresentar um atestado; só em caso extremo, pois apresentando atestado ficará mal visto, deixando de ser considerado competente) e também pelo crescente número de trabalhadores que procuram consultórios de psicólogos e psiquiatras em função do sofrimento psíquico gerado pelo trabalho. Dados da previdência social<sup>4</sup> mostram que de 2003 para 2004 o número de doenças ocupacionais, ou seja de trabalhadores afastados por este motivo, cresceu em 15,6%.

Estes dados me fazem pensar que a saúde, principalmente a saúde psíquica do trabalhador vem sendo negligenciada pelas empresas, pelos sindicatos e pelos próprios trabalhadores. Com as leituras que realizei e também em minha experiência profissional percebo que o trabalhador nega o sofrimento por falta de opção, pois como fará para dar conta de manter-se competente e ao mesmo tempo admitir que está em sofrimento, sendo assim o trabalhador só poderá se dar conta do sofrimento quando já adoeceu e neste caso a responsabilidade na visão da empresa terá sido do trabalhador.

Parto do princípio de que os trabalhadores sofrem e virão a manifestar ou não seu sofrimento, conforme descrição de Foucault (1989), em maior ou menor grau, de acordo com o uso que fazem do vocabulário disponível em sua época e da sua inserção social. Foucault (2000) e antes dele Marx (1991)<sup>5</sup> refere que uma sociedade diz o que ela pode dizer naquele dado momento. Para auxiliar na compreensão da relação entre as práticas de gestão de RH e a saúde do trabalhador conforme Foucault, deve-se identificar os enunciados<sup>6</sup>. Conforme o autor pode-se pensar que o sofrimento não está disponível no vocabulário de RH.

---

<sup>3</sup> Fonte: Matéria publicada na no jornal Zero Hora do dia 22/05/06, com o título CPI das licenças – A febre dos atestados. Na matéria são apresentados números alarmante que chegam em média a 11% do efetivo ao mês que se ausenta por apresentar atestado médico, em determinados órgãos públicos. Na matéria salienta-se que nas empresas privadas o número de ausências é inexpressivo. Também é salientado que o estresse e desgaste seriam os responsáveis pelo alto índice de atestados.

<sup>4</sup> Fonte: Consulta realizada no site ([www.previdencia.gov.br/anuarios](http://www.previdencia.gov.br/anuarios)) da previdência social em 09/11/2006.

<sup>5</sup> Marx (1991) nas teses de Feuerbach, primeira parte da ideologia alemã, refere que: “*a produção de idéias, de representações, da consciência, está, de início, diretamente entrelaçada com a atividade material e com o intercâmbio material dos homens, como a linguagem da vida real*”. (p. 36) “*Não é a consciência que determina a vida, mas a vida que determina a consciência*”. (p. 37 )

<sup>6</sup> Conforme Foucault (2000) para realizar uma análise de discurso deve-se apreender o enunciado, que exerce a função de possibilitar e dar sentido para frases, falas ou proposições usadas para determinado assunto, em

Conforme Alevato (2003) é como se o sofrimento no trabalho não existisse, pois atualmente o que faz parte do vocabulário é justamente o contrário, ou seja, que as empresas valorizam seus trabalhadores, que os trabalhadores são o segredo do sucesso da organização. Pouco se escuta sobre sofrimento no trabalho. Os responsáveis por RH nas empresas, a mídia em geral dispõem esforços e geram pesquisas que na verdade só dão luzes às práticas consideradas e divulgadas como de valorização do funcionário, que na verdade são usadas para mascarar o sofrimento. Vemos concursos com premiações como *Top Ser Humano* (Associação Brasileira de RH - ABRH) e *Melhores Empresas para Trabalhar* (Revista Exame e Época), que inclusive servirão como fonte de pesquisa para o presente estudo, que acenam a promessa de felicidade no trabalho, de identidade, de realização para os que tiverem a oportunidade de adaptar-se a empresa e contribuir para seu sucesso. Pouco ou quase nada se vê a respeito de repensar as práticas empresariais com objetivo de diminuir o desemprego, ou minimizar os prejuízos a saúde do trabalhador, as luzes estão sempre voltadas para o que o próprio trabalhador pode fazer individualmente para manter a competitividade ou empregabilidade e cuidar de sua saúde.

Um outro dado que considero relevante diz respeito a questão ética, pois a maioria dos trabalhadores, independente de ser chefe ou não, expostos às modernas políticas, em muitos casos é forçada a agir contra seus princípios morais, no sentido de ter que se ajustar a padrões ou práticas incoerentes. Cria-se então um intenso sofrimento. A saída tem sido a banalização da injustiça social, o mal, o sofrimento passa a ser visto como algo necessário, mais do que necessário, como algo que deve fazer parte do cenário organizacional. Por exemplo, se acha natural ou compreensível que um funcionário, às vezes com mais de vinte anos de trabalho na mesma organização, seja demitido pois seu salário está muito alto, ou pois na visão da empresa se precisa de “sangue novo”. Há uma naturalização da prática social injusta, que incentiva a competitividade e educa para insensibilidade aos que estão em situação de miséria, ou sem emprego, ou com trabalhos precários, a injustiça é vivenciada pelas pessoas como mal dos tempos modernos, imutável, como causalidade do destino, causalidade econômica ou sistêmica (Dejours, 1999).

---

determinada época, em função do vocabulário disponível. O objetivo do enunciado segundo definição do autor: “trata-se de aprender o enunciado na estreiteza e na singularidade de sua existência, de fixar de maneira mais justa os seus limites, de estabelecer suas correlações com os outros enunciados aos quais ele pode estar ligado, de mostrar que outras formas de enunciado ele exclui. Não se procura absolutamente, por baixo do que é manifesto, o falatório em surdina de um outro discurso. Deve-se mostrar porque ele não poderia ser diferente do que é, em que ele exclui qualquer outro discurso, como ele ocupa dentre os outros e em relação a eles um lugar que nenhum outro poderia ocupar.” (FOUCAULT, 2000, p.93)

Nesse sentido, o processo de re-produção do capital acaba produzindo essa nova forma de ser social: corroído em seu caráter (Sennett, 1999), banalizado pelo mal.

Ainda é importante salientar, que o sofrimento no trabalho também pode ser compreendido através do longo percurso, descrito por Foucault (1989) do “poder disciplinar” que foi aperfeiçoado como uma nova técnica de gestão dos homens. A partir do século 18, procurou-se investigar de que maneira os gestos são feitos, qual o mais eficaz, rápido e mais ajustado, conforme descrição de Foucault (1989). Na gestão do trabalho pós-industrial, a disciplina como técnica de exercício do poder tem por função não mais controlar os gestos e corpos, mas o pensamento, a criação e as manifestações de sofrimento.

No mundo do trabalho de acordo com Kovács (2003), os objetivos econômicos são priorizados em relação aos objetivos sociais, o espaço de trabalho atual desrespeita o exercício dos direitos de personalidade e das liberdades e garantias do cidadão. Hoje, se encara e aceita a pressão, os estressores e o sofrimento como inerentes ao trabalho. Além da desumanização, pela banalização da injustiça, que a lógica empresarial capitalista gera. Isto é compreensível na lógica capitalista, mas é urgente que possamos pesquisar e compreender as conseqüências atuais e futuras desta lógica, para que haja maior abertura para se pensar ou lutar por novas práticas ou novas formas de organização que possibilitem mudanças positivas destas relações. O presente estudo pretende colaborar na compreensão dos paradoxos entre as práticas de RH e a saúde do trabalhador e por mais que seja difícil vislumbrar mudanças positivas neste cenário, como nos lembra Foucault

Em nenhum caso se devem ouvir aqueles que dizem: “Não critiquem, vocês não são capazes de fazer uma reforma.” Estes são ditos de gabinetes ministeriais. A crítica não deve ser a premissa de um raciocínio que se concluiria por: eis aqui, portanto, o que lhes resta fazer. Ela deve ser um instrumento para aqueles que lutam, resistem e não querem mais as coisas como estão. Ela deve ser utilizada nos processos de conflitos, de enfrentamentos, de tentativas de recusa. Ela não tem de impor a lei à lei. Ela não é uma etapa em uma programação. Ela é um desafio em relação ao que é. (2003, p. 349)

### 1.3 – CATEGORIAS METODOLÓGICAS DE ANÁLISE

Categorias metodológicas são aquelas que constituem a teoria que vai informar a maneira pela qual o pesquisador trabalha o seu objeto. Conforme Kuenzer (1998) as categorias metodológicas servem de critério de seleção e organização da teoria e dos fatos a serem

investigados, a partir dos objetivos da pesquisa, fornecendo-lhe o princípio de sistematização que vai lhe conferir sentido, cientificidade, rigor, importância. As categorias metodológicas “...embora não continuamente explicitadas, deverão dar o necessário suporte à relação pesquisador-objeto de pesquisa durante todo o desenrolar do trabalho, iluminando todos os procedimentos.” (KUENZER, 1998, p. 64)

Saliento que as categorias de conteúdo bem como os procedimentos metodológicos e os resultados em si, que apresentarei nos capítulos seguintes, estão construídas e articuladas às categorias metodológicas que estarei apresentando a seguir. Ou seja a relação entre categorias de conteúdo e as demais categorias, por estarem articuladas, não estarão explícitas ou classificadas no decorrer da presente dissertação, serão apresentadas como unidades que se articulam e interagem entre si.

Para o presente estudo as categorias metodológicas que serviram de guia, auxiliaram ou iluminaram o trajeto da pesquisa são as categorias de historicidade, contradição e humanização. Parto do pressuposto da compreensão de sociedade e de todos os seus espaços como contraditórios, ou seja, destruidores e, ao mesmo tempo, criadores de múltiplas possibilidades de vida, ou seja, de construção e destruição, de prazer e de sofrimento, de humanização e desumanização. Nas organizações, como nas sociedades, diferentes interesses convivem em tensão permanente e são estabelecidas correlações de poder entre eles e para compreensão dos diferentes momentos é necessário contextualizá-los historicamente. Desta forma procurei ao longo do trabalho contextualizar o objeto de pesquisa em seus diferentes momentos na história, buscar captar a relação dos contrários e identificar as práticas e vivências que interferem no processo humanização/desumanização dos trabalhadores.

A categoria historicidade é caracterizada pela mobilidade constante da história, que se traduz nas formações sociais. Conforme Demo (1981) o histórico vive da tensão dialética entre a persistência no tempo e a transcendência para o futuro. É particular do histórico ser provisório, instável, lábil, imperfeito. O que não deve ser entendido como uma forma de menosprezar a importância do histórico, mas compreender sua forma de existência provisória. Provisório, pois a continuidade quebra-se, é atingida por descontinuidades e na proporção em que novas fases se sucedem, continua o processo. “O persistente nas formações sociais é a capacidade de não persistir” (Demo, 1981, p. 145). Mas apesar de provisório, o histórico resiste ao tempo.

Braudel (1990) defendendo a importância de se questionar a utilização em demasia da história de tempo breve, que se detém nos acontecimentos, de forma dramática e com pouco

fôlego, critica esta tendência e salienta a importância de uma consciência metodológica comum nas ciências sociais da importância e utilidade da história de longa duração. O autor faz os seguintes questionamentos:

A história, dialética da duração, não será, à sua maneira, a explicação do social em toda a sua realidade e, portanto, também do actual? A sua lição vale neste aspecto como precaução contra o acontecimento: não pensar apenas no tempo breve, não acreditar que só os sectores que fazem ruído são os mais autênticos; também os há silenciosos. Mas valerá a pena recorda-lo? (1990, p. 22)

A categoria contradição se faz fundamental no presente estudo por estar presente de maneira marcante na realidade e vivências das organizações empresariais e é encarada como motor de movimento. Com relação a esta categoria acentuo o pensamento de Kuenzer (1998) que enfatiza que a pesquisa deverá buscar a todo momento o movimento de contradição. Segundo a autora deve-se procurar:

A ligação e unidade resultante da relação dos contrários, que ao se opor dialeticamente, um incluindo-se/excluindo-se no/do outro, se destroem ou se superam; as determinações mais concretas contêm, superando-as, as determinações mais abstratas; assim, o pensamento deverá mover-se durante o transcurso da investigação, entre os pólos dialeticamente relacionados, buscando compreender onde e como se incluem/excluem, desaparecem ou originam uma nova realidade (...) buscando não explicações lineares que “resolvam” as tensões entre os contrários mas captando a riqueza do movimento e da complexidade do real, com suas múltiplas determinações e manifestações. (1998, p. 65)

Em relação à categoria humanização, me apoio em Freire que conforme Brandão (2002) refere que desde que os seres humanos nascem, inicia um processo de se tornarem humanos, de se humanizarem; o homem se faz humano na relação com outros homens, mediados pela sua intervenção no mundo natural e produção cultural.

Para Brandão (2002), como indivíduos, os seres humanos se constituem em seres bio-psico-sociais. Na relação com outros seres humanos inseridos no mundo e na cultura, onde transformam a natureza e a si mesmos, passam da condição de indivíduos para a de pessoas. A cultura, segundo Brandão (2002), expressa o mundo que criamos para aprender a viver; o mundo que inventamos e que nos constitui como seres humanos. É a condição de sujeitos históricos e sociais dos seres humanos que vai determinar a condição de pessoa.

Porém Freire (2003) defende ainda que os seres humanos como sujeitos constituem e constroem processos de humanização. Por outro lado, como objetos constituem e constroem processos de desumanização.

Marx (1998) vem denunciar que no contexto do capitalismo o trabalho desumaniza. Segundo o autor, a alienação do trabalho no mundo moderno, desumaniza uma vez que transforma o homem em meio de produção de valores de troca tendo em vista a acumulação de capital através da expropriação da mais-valia gerada pela força de trabalho.

Assim, as categorias historicidade, contradição e humanização vão se entrecruzando pois o universo organizacional não é composto por um único elemento, é um terreno de trabalho e de vivências em que confrontam-se forças, produzem-se energias numa incansável busca de domínio das pessoas sobre o trabalho, do trabalho sobre as pessoas, do capital sobre o trabalho, da organização sobre as pessoas e das pessoas sobre a organização. São relações complexas de tensão, de lutas, de subjetivação, de resistências e de produção de história que estabelecem uma infindável rede de relacionamentos e de interações.

### 1.3.1 – Outros pressupostos que dão apoio à pesquisa

São pressupostos que necessitam ser destacados pois são esclarecedores e juntamente com as categorias metodológicas especificadas anteriormente impulsionaram e auxiliaram no decorrer da trajetória da pesquisa.

Um pressuposto diz respeito a relação teórica entre educação e trabalho. Atualmente, é pública e notória a importância, para o mundo empresarial, do papel desempenhado pela escola na formação e preparação dos futuros trabalhadores para a adaptação à empresa e atendimento de suas necessidades. Dentro desta perspectiva, a relação educação e trabalho é compreensível e esperada. Em contrapartida, sabemos que no capitalismo vigente o objetivo empresarial é o lucro, e que para isto as organizações investem na preparação de seus funcionários, em políticas de Recursos Humanos que favoreçam a manutenção de sua hegemonia, produtividade e atingimento de suas metas, na maioria das vezes, de maneira desmedida. Isto tudo, dentro da lógica capitalista é lógico e esperado. O que não é lógico, nem esperado e deve ser encarado como um problema é o fato de que a lógica de toda sociedade, inclusive da educação seja esta. Deluiz (2001) entende que diante da crise econômica e do triunfo de políticas que restringem os gastos sociais, a pressão efficientista passa a exigir melhor utilização dos recursos limitados e a controlar os sistemas

educacionais para ajustar os seus objetivos, conteúdos e produto final às demandas dominantes do mundo do emprego.

Neste contexto se insere o modelo das competências nas políticas educacionais. O enfoque das competências invade o mundo da educação no quadro de questionamentos feitos ao sistema educacional diante das exigências de competitividade, produtividade e de inovação do sistema produtivo. A lógica das competências invade o mundo da educação para atender a necessidades empresariais regidas pela lógica capitalista, que possui a visão de que o saber é uma ferramenta que deve estar a serviço da eficácia do trabalho.

Outra evidência da apropriação empresarial de um espaço escolar, como nos mostra Frigotto (2003) é o fato de que a partir dos anos 90, período que coincide com a expansão da lógica das competências, no Brasil nas reformas educativas efetivadas, desaparecem os vocábulos de “educação integral, omnilateral, laica, unitária, politécnica ou tecnológica e emancipadora” e realça-se o ideário da polivalência, da qualidade total, das competências, do cidadão produtivo e da empregabilidade.

O sucesso atual do termo competências está estreitamente ligado ao uso estratégico que dele é feito tanto na empresa quanto na escola, sendo este inseparável da nova “gestão de recursos humanos” na qual a escola tem o papel inicial, como já referi antes, o papel de socializar o futuro trabalhador para atender a necessidade empresarial. Laval (2004) de uma maneira bastante crítica e que apesar de retratar a realidade francesa, não deixa de refletir a realidade brasileira, até porque, ironicamente podemos dizer, que estamos na “era da globalização”, nos apresenta parte da pedagogia das competências. O autor refere-se à escola com o papel de inculcar um “espírito de empresa” que pode se definir como a aquisição de certas disposições, atitudes e competências do indivíduo: criatividade, iniciativa, aptidão para resolução de problemas, flexibilidade, capacidade de adaptação, exercício de responsabilidades, aptidão ao aprendizado e à reciclagem. A pedagogia se torna uma forma de gestão.

Percebe-se que a sociedade de maneira geral assimilou muito bem a inserção da lógica das competências no mundo escolar e seu ajuste aos objetivos do mundo do emprego, ou seja, de maneira geral as modificações são socialmente bem vistas. Esse fato pode ser explicado na constatação de que a sociedade vê as modificações alinhadas as suas necessidades de atender às demandas de emprego no sistema capitalista. A sociedade projeta na escola a sua chance de inserção no mundo do emprego. Frigotto (2003) nos leva a refletir sobre essa questão com as seguintes interrogações feitas por Bourdieu e Vacquant:

Algo muito profundo está ocorrendo quando a sociedade não se indaga sobre: *Quais os caminhos para vencer o subdesenvolvimento e a desigualdade? Mas Como atrair capitais; quando a preocupação principal dos trabalhadores deixa de ser Como ampliar direitos? E se torna Como encontrar emprego? Quando reluzem em bancas de revista títulos tipo Com quem Madonna está saindo? Ou Que dieta pode salvar seu casamento?, e não mais Onde vai parar a revolução sexual? (sic) (caderno Especial do Jornal Lê Monde Diplomatique, setembro de 2000:1)*

Os altos índices de desemprego “justificam” socialmente a aproximação da escola e a empresa. Conforme Laval (2004) a maior parte das famílias, em todos os meios, sustenta a escolarização de suas crianças na esperança do emprego ou até de um bom trabalho que, presumidamente, deve se encontrar ao fim de uma escolaridade completada. O imperativo da profissionalização por meio da escola pode se apoiar em uma angústia social massiva, em um período de desemprego crescente. Com base neste apoio, o utilitarismo encontra força para levar os jovens e as famílias a não encontrarem nenhum interesse no ensino que não os conduza ou agregue valor profissional, ou seja, não interessa o que a escola ensina e que não possa ser vendido no mercado de trabalho.

Analisando o contexto apresentado, fica evidente que atualmente no processo de escolarização a educação se dá com objetivo de socialização ou até podemos dizer de “submissão” ao trabalho. O futuro trabalhador não é preparado para a compreensão do mundo do trabalho, que lhe possibilitaria a busca por transformação de relações que possam ser consideradas injustas.

O ideário da pedagogia empresarial vai afirmar as noções de polivalência, qualidade total, habilidades, competências e empregabilidade e do cidadão produtivo. Como nos retrata a constatação de Frigotto (2003), “...um trabalhador que maximize a produtividade sendo um cidadão mínimo”. Como no Brasil a constituição da cidadania, para a maioria da população é ainda uma meta distante, uma vez que sequer seus direitos fundamentais são atendidos, o que se tem observado é que a manutenção do emprego, ou o medo do desemprego é o fator preponderante de disciplinamento da força-de-trabalho ao ideário empresarial.

Ainda quanto ao modelo das competências, ressalta-se seu papel de controlador de resistência e conflitos. A ênfase na identificação dos interesses de patrões e empregados que passam a ser todos colaboradores, membros de uma mesma equipe; a autogestão pela



internalização da disciplina; o controle exercido sobre os trabalhadores por seus próprios colegas no trabalho em equipe e a sobrevalorização de aspectos atitudinais dão ao modelo das competências a possibilidade de controle menos formal sobre a força de trabalho, que é interpretado subjetivamente pelo trabalhador como interesse em seu bem estar, confiança em seu empenho e desempenho, amenizando assim possíveis divergências.

É importante referir o caráter de exploração também conferido à lógica das competências. Com a desmobilização de classe que a individualização produz, agravada pelo clima de competitividade estabelecido pela méritocracia, os trabalhadores encontram-se vulneráveis à exploração, na medida em que não possuem mobilização suficiente para resistir a lógica das competências que está alinhada à lógica capitalista.

Os trabalhadores, extremamente interessados em ampliar e manter suas competências, esquecem de seus interesses de classe e sem perceber, pensando que estão se esforçando para conseguir benefícios próprios, que poderão vir a ser reconhecidos pela empresa, estão empregando esforços em favor dos interesses empresariais e em contrapartida, na maioria das vezes, sacrificando sua saúde. Além disto, a ameaça de desemprego em um mercado de trabalho desregulamentado e instável confere à empresa o poder de impor em relação às formas e condições de trabalho, ou seja, se você não quer submeter-se “tem quem queira”.

O trabalhador, que desde a escola foi socializado para adaptar-se a esta lógica e nela obter sucesso, se insere neste contexto sem conseguir visualizar meios para lutar contra as influências negativas desta forma de gestão, assim muitas vezes o trabalhador se vê em sofrimento no trabalho. Sofrimento advindo do estresse e da ansiedade decorrentes do medo de perder o emprego, das relações de trabalho inseguras, da intensificação e expansão da jornada de trabalho, do enfrentamento cada vez maior de responsabilidades no trabalho sem a contrapartida do aumento de salário, do reconhecimento ou da estabilidade no emprego e de ambientes de trabalho extremamente competitivos, individualistas e por vezes hostis.

Outro pressuposto que é importante ser ressaltado diz respeito às práticas de gestão de RH<sup>7</sup>. Quero salientar que as práticas em questão não se restringem as enunciadas nos livros que tratam de gestão de RH, as práticas de gestão de RH em questão ultrapassam o departamento em si, vão além do que é visível, além dos aspectos relacionados a funcionalidade da gestão de RH tais como os que normalmente conhecemos: recrutamento e seleção, treinamento e

---

<sup>7</sup> Vou utilizar o termo gestão de RH, mas cabe salientar que atualmente este mesmo também é conhecido por gestão de pessoas, gestão de talentos, entre outros.

desenvolvimento, clima organizacional, carreira e benefícios, avaliação de desempenho e qualidade de vida.

Existem aspectos invisíveis, estes podem ser considerados invisíveis pois apesar de estarem relacionados a gestão dos trabalhadores estão para além da funcionalidade normalmente delimitada do RH. Estes aspectos influenciam significativamente os trabalhadores e normalmente ultrapassam o departamento de RH em si e fazem parte da cultura organizacional, da forma de gestão empresarial, ou seja, de como a empresa lida com seus trabalhadores. Dentro desta perspectiva se encontra uma série de possibilidades com relação às práticas de gestão, mas neste estudo irei me deter principalmente nas que possuem relação com a saúde do trabalhador. Como por exemplo o estímulo a competitividade, a sobrecarga de trabalho, o espaço para discussões, a meritocracia, o nível de estresse.

Desta forma saliento que nesta dissertação, quando estiver me referindo a práticas de RH estarei me referindo a práticas organizacionais que de alguma forma estão relacionadas ou influenciam nos trabalhadores e não apenas aquelas restritas ao departamento de RH.

## 1.4– OBJETIVO DA PESQUISA

O objetivo geral da pesquisa é identificar possíveis paradoxos em relação a saúde do trabalhador nas práticas de gestão RH consideradas e reconhecidas como modernas e identificadas nas publicações das melhores empresas para trabalhar e congresso relacionado ao tema trabalho, stress e saúde; relacionando possíveis efeitos das referidas práticas aos resultados obtidos em pesquisas (teses e dissertações) sobre saúde e trabalho realizados em organizações empresariais ou com trabalhadores de determinada categoria.

### 1.4.1– Objetivos específicos

- 1) Verificar e constatar se o discurso manifesto pelas empresas de preocupação com a qualidade de vida, saúde e bem estar dos trabalhadores condiz com as práticas de gestão de RH adotadas pelas organizações de maneira geral.

- 2) Identificar e compreender quais são as pressões e as causas de sofrimento no trabalho referidas pelos trabalhadores nos resultados das teses e dissertações e o impacto destas pressões e sofrimento na qualidade de vida e saúde do trabalhador.
- 3) Analisar e compreender as práticas de gestão de RH consideradas e reconhecidas como modernas através de publicações realizadas por revistas que selecionam e divulgam as melhores empresas para trabalhar.
- 4) Analisar e compreender como se dão os processos de discussão e produção de conhecimento de práticas de RH relacionadas ao tema trabalho, stress e saúde através de um congresso que trata sobre o referido tema.
- 5) Constatar possíveis práticas de RH que sejam identificadas nas publicações de saúde e trabalho, mais especificamente em teses e dissertações, como causadoras de prejuízo na saúde do trabalhador.
- 6) Constatar possíveis práticas de RH que sejam identificadas nas publicações de saúde e trabalho, mais especificamente em teses e dissertações, como causadoras de benefícios para a saúde do trabalhador.

## **2 – CATEGORIAS TEÓRICAS DE ANÁLISE – A REVISÃO DA LITERATURA**

Os pressupostos teóricos que fundamentam este trabalho são constituídos por um conjunto bastante extenso e diversificado de autores, pois as categorias teóricas de análise que se apresentaram necessárias para atender aos objetivos deste estudo são de áreas bastante distintas. Mas, como nos lembra Foucault (2000) a interdisciplinaridade que se apresenta tão necessária para o pesquisador dificulta a distinção de campos.

É preciso não mais sustentar como válidos os recortes ou agrupamentos com os quais adquirimos familiaridade. Não se podem admitir tais quais nem a distinção dos grandes tipos de discurso, nem a das formas ou gêneros (ciência, literatura, filosofia, religião, história etc). Os motivos saltam aos olhos. Nós mesmos não estamos seguros do uso dessas distinções no nosso próprio mundo de discurso. (2000, p. 88)

Assim, opto por não referir em especial nenhum dos autores que utilizei. Saliento que apesar de alguns serem mais citados que outros, todos possuíram importante relevância na construção desta dissertação.

Para atender aos objetivos propostos, identifiquei como necessário, aprofundar as seguintes categorias de conteúdo: O trabalho ontem e hoje; Gestão Estratégica nas organizações e sua interação com às atuais políticas de RH e Saúde Mental e Trabalho. Penso que tais recortes se fazem necessários para a compreensão do contexto além de estarem alinhados a categorias metodológicas de análise, no sentido de contemplarem a historicidade, a contradição e a humanização.

### **2.1 – O TRABALHO ONTEM E HOJE**

Pode-se afirmar que o trabalho acompanha o homem desde os tempos mais remotos. Com o trabalho o homem se distinguiu da pura natureza, de outros animais, passando inicialmente a produzir para prover sua subsistência. Conforme Antunes (2001), o trabalho possui papel social

importante na organização e funcionamento das sociedades em seus diferentes estágios de desenvolvimento.

Nas sociedades primitivas, as civilizações viviam à base das economias de coleta, de pesca e de agricultura rudimentar. Já no período pré-capitalista, onde a economia era privilegiadamente rural, ligada ao feudo, o trabalho artesão, surge pelas necessidades geradas pelo aparecimento das cidades e pelas guerras. Para Marx (1998), a mudança da produção artesanal à produção capitalista operou uma revolução no processo produtivo. A produção individual, autônoma, na qual o artesão, proprietário dos instrumentos de trabalho, realizava todas as tarefas necessárias até chegar ao produto final, ao ser substituída pela produção coletiva, fase conhecida como cooperação, provocou uma transformação no processo de organização do trabalho, o qual tornou-se social, dependente, fragmentado, alienado, assalariado.

Assim, como nos lembra Alaluf (1986) o trabalho assalariado não é a forma natural ou universal do trabalho: ele é assalariado. Para quem vive numa sociedade capitalista, como a nossa, a existência de uma grande parte da população desprovida de meios de produção e de subsistência pode parecer inteiramente “natural”. Esta impressão, no entanto, é falsa. Nem sempre houve um proletariado “livre”, isto é desprovido de recursos e ao mesmo tempo liberado de obrigações, podendo portanto vender sua força de trabalho para quem pagar por ela melhor preço. De acordo com Singer (1985), o proletariado livre, neste duplo sentido, caracteriza um modo específico de produção – o capitalismo - e se origina com ele.

A revolução operada pelo capital no modo de produção assentou-se na cooperação. Inicialmente através da cooperação simples, avançou, passando pela divisão do trabalho na fase manufatureira, onde surge a idéia contemporânea do trabalho e aperfeiçoou-se, chegando à grande indústria. As conseqüências da implementação desses novos mecanismos ao processo produtivo acabaram por estabelecer uma relação de dominação do capital sobre o trabalho (Marx, 1998).

De acordo com Souza (2002) a relação de dominação do capital sobre o trabalho inaugura um modo de produção e organização da sociedade no qual o homem é considerado possuidor de uma mercadoria – a força de trabalho – e, como tal, livre para garantir a qualidade da sua sobrevivência de acordo com o seu mérito pessoal. Tal consideração carrega consigo um forte conteúdo ideológico que omite a natureza desumana desse modo de produção e organização da sociedade, em que o homem é utilizado como recurso, ou melhor, como mercadoria necessária

para a produção de valor. Ainda de acordo com Souza, é a partir dessa relação que se estabelece o trabalho alienado:

Quando se utiliza o homem como recurso, situação na qual o ser humano não é tratado como tal, mas como simples parte indiferenciada da natureza, ele retorna à sua condição de animal, retorna à sua condição de objeto do mundo natural. O trabalho, nessas condições, perde seu sentido de satisfação das necessidades e torna-se um meio para satisfazer outras necessidades externas àquele que trabalha. Desse modo, o trabalho já não lhe pertence mais, e sim a outra pessoa; o produto do seu trabalho já não é para satisfazer suas necessidades, mas necessidades de outros. O trabalhador não se pertence mais, deixa de constituir-se sujeito no processo de trabalho para constituir-se objeto. Aliena-se. E na medida em que se aliena, retorna à sua condição indissociada da natureza. Animaliza-se. Seu trabalho assim concebido é trabalho alienado. (Souza, 2002, p. 20)

Quanto às alterações produzidas no processo de trabalho com as transformações desde o trabalho artesão até a fábrica, Gorz (2003) refere que os primeiros capitalistas industriais, enfrentaram problemas relacionados ao custo do trabalho, pois para a vitória da empreitada capitalista, tal custo devia ser calculável e previsível, o trabalhador e sua força de trabalho passam a ser vistos como algo possível de ser mensurado.

...era preciso também tornar calculável seu rendimento. Era preciso poder tratá-lo como uma grandeza material quantificável; era preciso, para dizer de outra maneira, poder medi-lo em si mesmo, como uma coisa independente, descartando a individualidade e as motivações do trabalhador. Isso implicava também que o trabalhador devesse adentrar o processo produtivo despojado de sua personalidade e de sua singularidade, de seus fins e de seus desejos próprios, como simples *força de trabalho*, intercambiável e comparável à de qualquer outro trabalhador, servindo a fins que lhe são estranhos e indiferentes (Gorz, 2003, p. 29).

Este é o início da organização científica do trabalho (OCT) ou taylorismo, a qual trataremos mais detalhadamente a seguir.

### 2.1.1 – Taylorismo e Fordismo

O movimento de organização científica do trabalho (OCT) iniciado por Frederick Winslow Taylor nas últimas décadas do século XIX pode ser considerado um influente tratado

que descrevia como a produtividade do trabalho podia ser radicalmente aumentada através da decomposição de cada processo de trabalho em movimentos componentes e da organização de tarefas de trabalho fragmentadas segundo padrões rigorosos de tempo e estudo do movimento. Atrelada a esta perspectiva de padrão de movimento e tempo estava a separação entre gerência, concepção, controle e execução e tudo que isto significava em termos de relações sociais hierárquicas e de desabilitação dentro do processo de trabalho.

Basicamente pode-se dizer que o taylorismo visa à eliminação da autonomia do trabalhador e do tempo ocioso como forma de aumento da produtividade. De acordo com Alaluf (1986) o taylorismo aparece como caça aos tempos mortos, a cronometragem, o estudo dos tempos e dos movimentos e constitui bem a encarnação do “time is money” do tempo industrial. Os princípios de Taylor alcançaram repercussão mundial em pouco tempo; para a alegria do capital e infelicidade dos trabalhadores e do mundo do trabalho, que se transfigurou em atividade fragmentada, repetitiva, monótona e desprovida de sentido. O trabalhador transformou-se em operário-massa, alienado do conteúdo do seu esforço produtivo.

Alaluf (1986) refere que a concepção taylorista corresponde à definição clássica do salarizado que postula que o operário é proprietário de sua força de trabalho que ele vende para o mercado e pela qual ele obtém, em contrapartida, um salário. Porém esta relação salarial, intensificada no taylorismo, teve uma trajetória de perdas significativas para os trabalhadores e suas conseqüências são intensamente sentidas nos dias atuais. De acordo com Gorz (2003), o esforço de início, assumiu a forma de uma mecanização, não do trabalho, mas do trabalhador: isto é, uma forma de coerção ao rendimento, pela imposição de ritmos ou cadências. O salário por rendimento, afinal a forma economicamente mais racional, revelou-se originalmente impraticável. Isto ocorreu como nos explica Gorz...

Pois, o “trabalho” era uma habilidade intuitiva, integrada a um ritmo de vida ancestral, e ninguém teria tido a idéia de intensificar e prolongar seu esforço com o intuito de ganhar mais. O operário “não perguntava: quanto posso ganhar por dia se forneço o máximo de trabalho possível? Sua questão era: quanto devo trabalhar para ganhar os 2,50 marcos que recebo hoje e que garantem minhas necessidades corriqueira?”

A recusa dos operários em fornecer cotidianamente uma jornada de trabalho integral foi a principal causa da falência das primeiras fábricas. A burguesia imputava tal recusa à “preguiça” e à “indolência” do trabalhador. Não via outro modo de conseguir o que queria senão pagando salários mais e mais rebaixados de tal modo que o operário precisava penar uma boa dezena de horas diárias, ao longo de toda a semana, para garantir sua subsistência. (Gorz, 2003, p. 29)

O taylorismo encontra sua limitação por negligenciar totalmente o fato de que não há como negar a subjetividade de cada trabalhador; não há como distribuir igualmente o tempo das operações pois os trabalhadores não são iguais; não há como fragmentar totalmente execução e concepção pois é necessidade do trabalhador pensar, usar sua criatividade. Mas ao esbarrar nestes limites os princípios de Taylor foram sendo adaptados para dar continuidade ao processo produtivo dentro da lógica capitalista. Muitos foram os efeitos do taylorismo e estes ainda hoje são sentidos no mundo do trabalho e suas estratégias, apesar das transformações, atualmente ainda são aplicadas em muitas empresas.

A data inicial simbólica do fordismo deve ser 1914, quando Henry Ford introduziu seu dia de oito horas e cinco dólares como recompensa para os trabalhadores da linha automática de montagem de carros. Por considerar o trabalho na esteira repetitivo, monótono e com ritmo estabelecido sem respeito a individualidade, Ford concebe que o operário deveria receber um salário maior – o famoso – “five dollars day”. Na teoria esta era a justificativa para o aumento do salário, em análise percebe-se no fordismo outras intenções, como cita Alaluf (1986):

Segundo Aglietta, o fordismo constitui uma ultrapassagem do taylorismo na medida em que ele designa uma série de transformações maiores que, a partir de uma forma de organização do trabalho, de uma melhoria dos salários permitindo um certo nível de consumo, da manutenção do poder de compra graças a um sistema de seguridade social generalizado e de indexação das rendas, engredam uma norma social de consumo e tendem a institucionalizar a luta econômica de classe sob a forma de negociação coletiva (...) O fordismo é, pois, escreve Aglietta, o princípio de uma articulação do processo de produção e do modo de consumo constituindo a produção de massa que é o conteúdo da universalização do salariado. A linha de montagem semi-automática caracteriza este modo de organização do trabalho que permite o desenvolvimento da mecanização, aumenta a intensidade do trabalho, e aprofunda ainda a separação do trabalho manual e intelectual. (Alaluf, 2006, p. 43)

O que havia de especial no fordismo era o reconhecimento de que produção em massa significava consumo em massa, ao visionar que o trabalhador também fosse um possível consumidor das massas produzidas, conforme Harvey (1992) Ford implantou uma nova política de controle e gerência do trabalho, uma nova estética e uma nova psicologia, em suma, um novo tipo de sociedade democrática, racionalizada, modernista e populista. Ford acreditava que um novo tipo de sociedade poderia ser construído simplesmente com a aplicação adequada ao poder corporativo. O propósito do dia de oito horas e cinco dólares só em parte era obrigar o



trabalhador a adquirir a disciplina necessária a operação do sistema de linha de montagem de alta produtividade. Era também dar aos trabalhadores renda e tempo de lazer suficientes para que consumissem os produtos. Mas isso presumia que os trabalhadores soubessem gastar “adequadamente” seu dinheiro, por isso Ford investia, através de assistentes sociais, na moralização dos trabalhadores.

Com o fordismo percebe-se a vitória final da racionalização econômica do trabalho, Gorz (2003) nos mostra que os reflexos destes acontecimentos possuem uma dimensão em cadeia que nos mobiliza atualmente e por enquanto ainda não vemos limites para sua superação.

A racionalização econômica do trabalho venceu, portanto, a resistência das antigas idéias de liberdade e de autonomia existenciais. Fez nascer o indivíduo que, alienado em seu trabalho, também o será, obrigatoriamente, em seu consumo e, finalmente em suas necessidades. Porque não há limite à quantidade de dinheiro suscetível de ser ganho e gasto, também não haverá limite às necessidades que o dinheiro cria, nem às necessidades de dinheiro. Sua extensão cresce com a riqueza social. A monetarização do trabalho e das necessidades fará finalmente explodir os limites que lhe eram impostos pelas filosofias de vida. (Gorz, 2003, p.31)

## 2.1.2 – Reestruturação produtiva ou acumulação flexível

No período de 1965 a 1973 tornou-se cada vez mais evidente a incapacidade do fordismo de conter as contradições inerentes ao capitalismo. As tentativas, de superar a chamada crise do padrão de acumulação taylorista/fordista, encontravam a força aparentemente invencível do poder profundamente entrenchado da classe trabalhadora – o que explica as ondas de greve e os problemas trabalhistas do período 1968 – 1972.

As corporações viram-se com muita capacidade excedente inutilizável em condições de intensificação da competição. Isso as obrigou a entrar num período de racionalização, reestruturação e intensificação do controle do trabalho. A mudança tecnológica, a automação, a busca de novas linhas de produto e nichos de mercado, a dispersão geográfica para zonas de controle do trabalho mais fácil, as fusões e medidas para acelerar o tempo de giro do capital passaram ao primeiro plano das estratégias corporativas de sobrevivência em condições gerais de deflação.

A acumulação flexível é a estratégia que responde as necessidades de sobrevivência diante da crise. Esta fase também é conhecida como toyotismo ou modelo japonês. Apóia-se na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Harvey (1992) refere que a acumulação flexível parece implicar níveis relativamente altos de desemprego “estrutural”, rápida destruição e reconstrução de habilidades, ganhos modestos de salários reais e o retrocesso do poder sindical.

As novas concepções gerenciais que surgem com o processo de reestruturação visam a recomposição da hegemonia capitalista e das relações capital-trabalho e tem como objetivo adequar a força de trabalho às demandas do sistema produtivo. Tais mudanças foram iniciadas nos anos 70 e ainda estão em curso, gerando mais discussão do que consenso.

### 2.1.3 – O trabalho hoje

A nova base científico-técnica, assentada sobretudo na microeletrônica e incorporada ao processo produtivo, permitiu que mesmo com uma significativa redução do número de postos de trabalho, houvesse aumento da produtividade e crescimento econômico. Estamos diante de um dos problemas da nossa sociedade: o desemprego, que também pode-se ler como aumento da miséria, da desigualdade, da fome e porquê não dizer, da violência. Conforme Guimarães (2004) durante os anos 90, o nível de emprego caiu sistematicamente. Ao longo da década, a confluência entre crescimento da produção, da produtividade e da competitividade conviveu com a sistemática perda no volume do emprego industrial, que pareceu imune aos movimentos cíclicos, sequer respondendo de modo importante aos breves momentos de retomada do crescimento econômico.

A classe trabalhadora que lutou pela redução da jornada de trabalho e liberação do tempo livre, hoje, desesperadamente empenha-se para manter-se empregada mesmo às custas da perda de direitos duramente conquistados. Frente a realidade do desemprego, as alternativas de sobrevivência tem sido as mais diversificadas: coleta de lixo, cooperativas, comércio ambulante, drogas, prostituição, criminalidade, pedintes. Além da evidente precarização, outro aspecto a ser destacado, que evoluiu em função da palavra de ordem atual no mundo do trabalho: “flexibilização” - são os trabalhadores terceirizados.

Neste contexto, também a partir dos anos 90, nas organizações percebem-se as múltiplas medidas de contenção de custos, conduzentes a concentrar esforços na renovação de práticas organizacionais, na adoção de novas formas de gestão da mão-de-obra, que lograssem compatibilizar as medidas de redução de efetivos e de flexibilização do trabalho com as necessidade de envolvimento dos trabalhadores num contexto mais competitivo e regido por novas formas (econômicas e políticas) de regulação da ação (sindical e empresarial). Guimarães (2004) refere que:

Essas mudanças, aceleradas com a difusão dos programas de qualidade e produtividade, alteraram o discurso empresarial, que passou a dirigir-se, com insistência, para novos temas, tais como: a qualificação da mão-de-obra, a simplificação das estruturas de cargos e de salários e a diminuição dos níveis hierárquicos, a obtenção do compromisso ativo dos trabalhadores. Por isso mesmo, as políticas abertamente autoritárias de relacionamento com os operários passaram a ser desafiadas pela necessidade de interpelar o trabalhador individual, assegurando o seu compromisso ativo, de modo a induzir formas menos conflituosas de gerenciamento do trabalho, (...) a postura patronal predominante foi a de marginalizar sindicatos e inviabilizar as organizações de trabalhadores dentro das fábricas. (Guimarães, 2004, p.62-63)

A partir dos anos oitenta começa a ser discutido na empresa o modelo das competências, que surge como uma alternativa ao modelo da qualificação que regia as relações de trabalho desde 1936. Deluiz (2001) refere que na década de 90, o aprofundamento da globalização das atividades capitalistas e a crescente busca de competitividade levaram ao alinhamento definitivo das políticas de recursos humanos às estratégias empresarias, incorporando à prática organizacional o conceito de competência, como base do modelo para se gerenciar pessoas.

Quanto às principais diferenças entre qualificação e competências, pode-se dizer que os dois modelos encontram-se em extremos opostos. Enquanto a qualificação permite análise do conteúdo do trabalho, da evolução da organização da produção, das avaliações e classificações sociais expressas nas convenções coletivas, do funcionamento do mercado de trabalho, havendo assim uma estável correspondência entre “nível de formação” e “nível de qualificação” que garantia aos trabalhadores uma carreira profissional sólida e previsível. O modelo de competências remete a subjetividade do indivíduo, e relaciona-se com a sua capacidade de mobilizar os saberes e as atitudes necessárias para, de forma autônoma, resolver problemas em uma situação específica, ou seja, a formação deixa de ser uma garantia como era no modelo de qualificação.

Basicamente cinco elementos combinam-se para formar o modelo da competência, de acordo com Dubar (1998) estes elementos são:

- Novas normas de recrutamento privilegiam o “nível de diploma” em detrimento de qualquer outro critério, provocando freqüentes desclassificações na contratação e acentuando as dificuldades de inserção dos “baixos níveis”;
- Valorização da mobilidade e do acompanhamento individualizado de carreira acarreta novas práticas de entrevistas anuais, de fichário e “balanços de competência”;
- Novos critérios de avaliação valorizam essas “competências de terceira dimensão” que não são habilidades manuais nem conhecimentos técnicos, mas antes qualidades pessoais e relacionais: responsabilidade, autonomia, trabalho em equipe... De fato, elas são referidas à “mobilização” em prol da empresa, a qual é, cada vez mais, considerada como condição para a eficiência;
- A instigação à formação contínua constitui uma peça-chave nesse “novo dispositivo de mobilização” que é a formação, freqüentemente representada como “inovadora”, criada pela própria empresa, em relação estreita com sua estratégia e cuja meta primeira é a de transformar as identidades salariais.
- O desabono, direto ou indireto, dos antigos sistemas de classificação, fundados nos “níveis de qualificação” oriundos das negociações coletivas, e a multiplicação de fórmulas de individualização dos salários (abonos, principalmente), de acordos de empresas ligando a carreira ao desempenho e à formação, e de experimentações de novas formas de mobilidade horizontal permitindo a manutenção no emprego.

Dubar (1998) em seu texto mostra como a evolução das práticas pode invalidar a legitimidade do “modelo da competência”, que o conduz a duvidar que este possa substituir de modo duradouro os paradigmas anteriores da qualificação para designar o que está em jogo na troca salarial. Mas como bem nos lembra Tartuce (2004), é preciso atestar que a qualificação não teve no Brasil, a centralidade adquirida nos países centrais, ou melhor, na França. Sendo assim, a realidade brasileira não abre muito espaço para discussão sobre qualificação versus competência, tendo, normalmente, como modelo que as organizações buscam adotar o das competências.

O uso e a apropriação das competências dos trabalhadores pelo capital – de seus saberes em ação, dos seus talentos, de sua capacidade de inovar, de sua criatividade e de sua autonomia – não implica, em geral, o comprometimento da empresa com os processos de construção das

competências, atribuindo-se aos trabalhadores a responsabilidade individual de atualizar e validar regularmente suas competências para evitar a obsolescência e o desemprego. De acordo com Deluiz (2001), no atual modelo o controle se expressa através de estratégias de ressocialização e aculturação pela conformação da subjetividade do trabalhador. A ênfase na identificação dos interesses de patrões e empregados – que se convertem em uma comunidade social de colaboradores -; a autogestão pela internalização da disciplina; o controle exercido sobre os trabalhadores por seus próprios colegas conferem ao modelo das competências a possibilidade de um controle menos formalizado e mais difuso, evitando-se as resistências e conflitos.

No modelo atual, ainda de acordo com Deluiz (2001) podemos perceber implicações contraditórias para o trabalhador. Por um lado pode-se apontar como aspecto positivo a valorização do trabalho, que assume um caráter mais intelectualizado, menos prescritivo, exigindo a mobilização de competências que envolvem domínios cognitivos mais complexos e que vão além da dimensão técnica, demandando novas exigências de qualificação do trabalhador e a elevação dos níveis de escolaridade. Ressalta-se, também, positivamente, a valorização dos saberes em ação, da inteligência prática, a polivalência torna o trabalhador multiqualificado; a possibilidade de construir competências coletivas a partir de trabalho em equipe, maior comunicação, participação e autonomia para o planejamento, execução e controle dos processos produtivos.

Como aspectos negativos são apontados a intensificação do trabalho e a desprofissionalização do trabalho. A intensificação da exploração do trabalho se traduz na polivalência, ampliando a jornada de trabalho que passa a depender muito menos de contratos previamente acordados e muito mais das necessidades da produtividade capitalista. Deluiz (2001) assinala ainda, o sofrimento no trabalho advindo do estresse e da ansiedade decorrentes do medo de perda do emprego, das relações de trabalho inseguras, da intensificação e expansão da jornada de trabalho, do enfrentamento cada vez maior de responsabilidades sem a contrapartida do reconhecimento e de ambientes de trabalho extremamente competitivos e individualistas.

Com relação às transformações no mundo do trabalho Gorz (2003) nos aponta que:

A figura desse trabalhador de novo tipo, orgulhoso de seu ofício, soberano em seu trabalho, capaz de evoluir no mesmo passo da técnica, tal figura não nasceu de uma concessão tardia do patronato ao humanismo do trabalho. Corresponde, antes, a uma necessidade originada das transformações da técnica. Desta necessidade, o capital serviu-se como de uma alavanca para desintegrar a classe operária, o movimento sindical e o que restava de solidariedade e de coesão

sociais. Bastou, para tanto, que *retomasse por sua conta os valores da utopia do trabalho*: domínio (quer dizer, reapropriação técnica), pelos trabalhadores, dos meios de produção, desenvolvimento pleno das capacidades individuais no trabalho, valorização do ofício e da ética profissional.

Essa revalorização da imagem do operário repousa, do lado patronal, sobre um cálculo racional: não se trata somente de vincular e integrar à empresa uma elite operária da qual não pode prescindir; trata-se, ainda, de separar essa elite de sua classe de origem e das organizações de classe, conferindo-lhe uma identidade e uma dignidade sociais distintas. (Gorz, 2003, p. 73)

Em suma, atualmente, podemos sintetizar o mundo do trabalho, numa visão reducionista, dentro de três perspectivas. Primeira, o *mundo do trabalhador empregado*, onde esta pequena minoria tende a travar uma luta individual para manter-se competente e continuar com mérito de merecer o seu emprego e garantir seus “privilégios”. Segundo, o *mundo do trabalho precarizado* – subcontratado, temporário, conta própria, sem carteira – os próprios trabalhadores incorporam a cultura da flexibilidade como meio de manutenção de sua empregabilidade, aceitando diferenças salariais e perda de benefícios, como parte das regras do jogo do mundo atual. Por último, o *mundo dos sem emprego* onde a lógica das competências leva a uma culpabilização pela situação de desemprego, o indivíduo é levado a sentir-se culpado por não ser competente o suficiente para ter um emprego. Neste estudo trataremos apenas das questões relativas ao trabalhador empregado, mas isto não exclui a importância das outras duas realidades.

## 2.2- GESTÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES E SUA INTERAÇÃO COM ÀS NOVAS POLÍTICAS GESTÃO DE RH

Na administração clássica, as organizações eram vistas como sistemas relativamente fechados. O sucesso empresarial dependia da eficiência das operações internas. Pouca atenção era dedicada à adaptação da organização às mudanças no ambiente externo.

De acordo com Enriquez (1997), mais tarde, com o impulso da psicossociologia e de grupos de sociologia da organização, as organizações passaram a ter sua imagem associada à Escola de Relações Humanas, à Teoria dos Sistemas e à visão de Ecologia Organizacional, não mais considerando a organização apenas como uma máquina, mas elucidando a necessidade de compreensão das relações, entre a organização e seu meio.

A teoria organizacional contemporânea toma uma perspectiva muito mais ampla das organizações e sua administração. As organizações são vistas como sistemas abertos, que precisam se adaptar a condições externas mutantes, para desempenharem com sucesso suas atividades e até mesmo sobreviverem ao longo do tempo. O gerenciamento estratégico auxilia neste contexto.

Tão antiga quanto às guerras, de onde parece ter se originado e onde ainda é parte integrante, o entendimento do que seja estratégia, e dos adjetivos a ela relacionados, têm tomado significativo espaço na literatura que envolve o desempenho dos negócios. Aqui nos interessa especificamente o uso da estratégia nas organizações, onde gerenciar estrategicamente significa, organizar, estruturar, prever, planejar e decidir com um conjunto de ações que busca otimizar os resultados e a qualidade.

No processo de gestão estratégica, segundo Tachizawa (2001) devem ser levadas em consideração as variáveis controláveis e não-controláveis, ou seja, as variáveis econômicas, políticas, tecnológicas, ambientais, físicas, demográficas, sociais, além dos fornecedores, insumos, produtos e mercados. Trata-se de uma tentativa de olhar para o futuro, buscar compreender profundamente o contexto político, social, econômico, tecnológico e competitivo, além de uma série de grandes movimentos que ocorrem na sociedade. A partir dessa compreensão é possível analisar as informações sobre as mudanças externas, abstrair o processo de transformação ao longo do tempo e formular questões estratégicas relevantes.

Neste contexto, como parte integrante da organização, também insere-se o RH, que acompanhando o cenário atual onde as palavras de ordem são produtividade, qualidade e competitividade, encontra a exigência de tornar-se igualmente estratégico, assim, a partir da gestão estratégica da organização define-se a gestão de pessoas e as estratégias de gestão de pessoas. Chiavenato (2004) refere que neste novo contexto, as pessoas deixam de ser o problema da organização para ser a solução de seus problemas. As pessoas deixam de ser o desafio para se tornar à vantagem competitiva das organizações que sabem lidar com elas. As pessoas deixam de ser o recurso organizacional mais importante para se tornar o parceiro principal do negócio e que lhe dá dinâmica, vigor e inteligência.

Cabe salientar que autores como Chiavenato, referência em RH, estão totalmente voltados para a questão prática e se apresentam de maneira parcial, ou seja, só visando o lado da organização, não mencionando o lado dos trabalhadores. Este autor não refere que toda esta transformação não é inocente e que ela visa, através da gestão do afetivo dos trabalhadores,

suscitar nestes uma paixão pela empresa. O RH serve-se de idéias e teorias das ciências humanas para utiliza-las como forma de melhor seduzir e cooptar gerentes e todo conjunto de pessoal a uma identificação com os valores da empresa. Tenta transformar o lugar de trabalho, de obrigações e de conflitos, em uma comunidade de consenso, onde as reivindicações não são necessárias pois a empresa “atende” a todas necessidades dos trabalhadores que em contrapartida dedicam-se e sacrificam-se para o sucesso desta empresa sem questionar os possíveis prejuízos pessoais.

A idéia de “investir nos recursos humanos” é cada vez mais difundida, as empresas apresentam os funcionários, ou melhor, os colaboradores ou associados como o segredo de seu sucesso. Tachizawa (2001), elucida esta tendência ao referir que as pessoas que trabalham nas organizações são, na verdade, muito mais do que simples recursos, pois delas dependem os resultados da organização. Se, por um lado, são rotulados como empregados por força da legislação trabalhista, por outro, são efetivos colaboradores que atuam nos diferentes níveis do processo decisório. A organização que pretende alcançar a excelência deve estabelecer estratégias de gestão de pessoas visando à obtenção de um clima de trabalho propício ao alto desempenho empresarial. Sendo mais explícito o autor diz: “A gestão com pessoas tem como objetivo fundamental tornar a relação entre o capital e o trabalho, no âmbito das organizações, a mais produtiva e menos conflituosa possível” (TACHIZAWA, 2001, p. 12).

Em síntese, as pressões econômicas resultantes de um meio cada vez mais competitivo, incerto e ameaçador, impulsionaram as empresas a procurar novas formas de aumentar sua produtividade. Para acompanhar as demandas do capitalismo flexível, reinventaram-se formas de controle que garantam a produtividade, igualmente flexíveis, garantindo assim a perpetuação da dominação. Uma das estratégias encontradas, que se pode considerar a de maior relevância, por ser amplamente citada entre os autores de gestão empresarial e também ser referida normalmente em primeiro lugar pelas organizações é a importância de investir no trabalhador, desta maneira foram sistematizadas e propagadas as atuais práticas estratégicas de RH, que conforme Lima (1996) são consideradas por autores mais críticos, como totalitárias, por controlarem o indivíduo através da interiorização de suas exigências, na ordem política, econômica, ideológica e psicológica.



### 2.2.1 – Do departamento de pessoal ao RH estratégico

Historicamente conhecida como Administração de Pessoal ou Relações Industriais, a área de Recursos Humanos surgiu a partir do crescimento e da complexidade das tarefas organizacionais. Suas origens remontam ao início do século XX, como responsável de modo geral, por administrar as pessoas dentro da organização de acordo com a legislação trabalhista vigente, controlar o cumprimento das normas, punir, demitir, além da atividade mediadora entre as organizações e as pessoas, para abrandar o conflito existente entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais dos trabalhadores. Conforme Ribeiro (2006) até o início da década de 60 o Departamento de Pessoal esteve limitado a função de “controle administrativo da vida funcional dos trabalhadores”. (p. 160) Portanto, exercia uma função fiscalizadora, mediadora e reguladora.

De acordo com Nakayama (2001), um pouco mais adiante, ao redor da década de 1960, com a evolução da administração, o conceito teve uma ampliação, a partir da Escola das Relações Humanas que dava ênfase a participação, as relações informais, a democratização das relações de trabalho, de amizade e de recompensa simbólica, tais idéias foram introduzidas no universo da empresa. A função de Recursos Humanos foi-se tornando cada vez mais orientada para seleção, cargos e salários, treinamento, benefícios, serviço social etc. Em seus estudos sobre a formação profissional no setor de eletricidade na Espanha, Ribeiro (2006) constata a partir da década de 60 a transformação do papel desempenhado pelo Departamento de Pessoal, que passa a exercer um papel mais valorizado nas organizações, além da importante responsabilidade pela formação dos trabalhadores, começa a desenvolver atividades relacionadas a política de seleção e promoção.

A Escola das Relações Humanas surgiu nos Estados Unidos como consequência imediata das conclusões obtidas na experiência em Hawthorne<sup>8</sup>, desenvolvida por Elton Mayo e seus colaboradores. Foi basicamente um movimento de reação e de oposição à Teoria Clássica da Administração.

São aspectos relevantes para a origem da Teoria das Relações Humanas, o desenvolvimento das ciências humanas, principalmente a psicologia e a sociologia, que adquiriram um peso cada vez mais significativo entre as disciplinas aplicadas na indústria. Conforme Lima (1996), muitas pesquisas realizadas a partir daí reforçaram a importância dessas idéias e outros pesquisadores

---

<sup>8</sup> Entre 1927 e 1932 foram realizadas pesquisas em uma das fábricas da Western Electric Company, localizada em Hawthorne, distrito de Chicago, que produzia equipamentos para empresas telefônicas e que sempre se caracterizou pela preocupação com o bem estar de seus funcionários.

foram na mesma direção tentando encontrar a maneira mais eficaz de administrar as empresas e de motivar seus empregados.

As conclusões dos estudos de Elton Mayo trazem para a teoria administrativa a consideração do aspecto humano, ou seja, as condições psicológicas sobre as quais o homem desenvolve o seu trabalho e que passam a conflitar com a noção de homem econômico da administração científica.

Hoje, a grande tendência em Recursos Humanos é buscar uma nova forma de gestão para responder aos novos desafios das mudanças globalizadas. Chiavenato (2004) ressalta a idéia de que as organizações bem-sucedidas não administram recursos humanos ou pessoas, pois isso significa tratá-las como agentes passivos e dependentes, mas sim administram *com* as pessoas. Tratando-as como agentes ativos e proativos dotados de inteligência e criatividade, iniciativa e decisão e não apenas capacidades manuais, físicas ou artesanais.

Para Nakayama (2001) a nova área de Recursos Humanos tende a modificar-se e ampliar sua atuação:

Atualizando-se de acordo com a realidade sócio-econômica, tornando-se um centro de investimento e adotando uma estratégia que instrumentalize e oriente executivos. Seu planejamento passa a estar vinculado ao planejamento estratégico dos negócios da empresa. Assim, Recursos Humanos tem que desenvolver meios para que as pessoas possam caminhar proativamente na direção da obtenção dos resultados organizacionais, preocupar-se em se aproximar do principal cliente da empresa, o próprio funcionário, e atuar com o foco no cliente externo. (2001, p. 212).

Lima (1996), nos chama atenção para o caráter contraditório no que diz respeito ao aspecto inovador que se intitulam as atuais práticas de Recursos Humanos, ou as modernas políticas de RH. Na opinião da autora este caráter inovador merece uma reflexão maior, ela parte do princípio de que muitos dos atuais fundamentos teóricos remontam aos anos 20, quando do surgimento dos estudos que darão as bases teóricas para a teoria das relações humanas, referindo-se aos estudos realizados por Elton Mayo. Outro exemplo são os “práticos” americanos das organizações, como Peter Drucker, que já defendiam há muito tempo à gestão participativa nas organizações, o respeito à iniciativa individual e o dinamismo de grupo. Segundo estes “práticos”, o progresso e a coesão do grupo resultam da contribuição de indivíduos inovadores e de decisões tomadas coletivamente. A autora dá continuidade a sua idéia sobre o caráter pouco inovador das políticas de RH consideradas

novas e salienta o refinamento apropriado as antigas práticas, na intenção de obter a adesão dos trabalhadores e afirma que

...algumas empresas consideradas como modelos pela sua adoção revelaram que as utilizam há muitos anos. No entanto, nada disso impede que essas antigas idéias retornem com um novo visual. Nesta nova versão, os autores tentam dar uma aparência mais coerente, mais lógica ou até mesmo científica à gestão participativa. Além disso, as estratégias elaboradas para persuadir os trabalhadores sobre a coerência e a integridade da empresa são evidentemente mais sofisticadas, pois elas recorrem à experiência passada das empresas e às últimas descobertas operadas pela psicologia e pela sociologia neste domínio. (1996, p. 19).

Além da crítica citada anteriormente, Lima (1996) também alerta para a falta de preocupação com o conflito teórico que embasa as novas políticas de RH. Há uma valorização tanto das exigências materiais (salários mais elevados, premiações, bônus...) como das exigências de ordem psicológica (iniciativa, participação, pertença no grupo...). Tais valorizações são exemplo da conciliação entre recompensa econômica e recompensa simbólica, que reúnem os aspectos formais e os informais da organização, mas que são duas escolas rivais: a “clássica” e a das “relações humanas”. A autora chama atenção para o fato de os teóricos desse novo modelo de gestão não parecerem preocupados com a possível contradição presente na combinação de princípios elaborados por estas antigas escolas, mesmo sabendo de suas oposições no passado, “... pois o que importa realmente são os resultados.” (1996, p. 20).

### 2.2.2 – A psicologia no contexto de RH

A introdução da psicologia ao mundo do trabalho possui extrema influência do taylorismo. De acordo com Spector (2002), Frederick Winslow Taylor foi o autor que mais fortemente influenciou o surgimento da psicologia no âmbito industrial, através de seus estudos sobre a produtividade funcional, que o levou a desenvolver o que denominou de *administração científica*.

Jacques (1989) nos mostra a influência do taylorismo destacando que a insistência de Taylor na idéia de seleção de pessoal baseada nas aptidões reais de cada trabalhador, na racionalização das tarefas e no estudo de tempos e movimentos tornando possível a atribuição de lugar definido a cada um na produção, levam a administração recorrer à psicologia buscando:

Como desenvolver testes para selecionar o melhor homem para cada função? Como descobrir se ele está trabalhando com a máxima eficiência? Quais são os efeitos dos aborrecimentos do trabalho repetitivo? Este foi o espaço da Psicologia por imposição histórica e decorrente de sua prática de cunho ‘cientificista-positivista’... (1989, p. 67).

No início do século XIX, a revolução do trabalho industrial determinou o grande aumento no tamanho das empresas, Figueiredo (1989) aponta que tal crescimento abriu espaço para a organização monopolística da indústria e a utilização sistemática dos recursos das ciências na produção, inclusive os recursos oferecidos pela psicologia. É assim que a psicologia insere-se no contexto industrial, norteadas pela filosofia Münsterberg, o qual afirmava que “... a experimentação psicológica deve ser sistematicamente colocada a serviço do comércio e da indústria” (MÜNSTERBERG apud FIGUEIREDO 1989, p.21).

Hugo Münsterberg, considerado “psicólogo da eficiência industrial”, foi proveniente da escola experimentalista de Wundt, que aliás, nos remete também às origens da própria Psicologia enquanto ciência. De acordo com Figueiredo (1989) Münsterberg objetivava selecionar e adequar os trabalhadores à rotina da produção capitalista e criar novos recursos ante os problemas humanos no contexto industrial, apoiando-se na análise experimental do comportamento, na Psicometria e na Psicologia Diferencial.

Com relação a este início da inserção da psicologia no contexto da indústria, Figueiredo chama atenção para o fato de que a psicologia degrada seu objeto.

...O homem é relegado à condição de uma estrutura mecânica, destituída de um “motu” próprio e de cujos fenômenos internos só se pode dizer que são uma caixa preta inexpurgável à compreensão. A fragmentação do homem pelo trabalho capitalista determinou uma revisão radical no âmago de uma psicologia atrelada à filosofia. A objetivação do trabalho objetivou o homem; os fenômenos menos mentais ou psíquicos cederam lugar ao comportamento: o homem passou a ser a reação mecânica, mensurável, dosável, controlável e estereotipada. (1989, p. 21).

No início do século XX, conforme Spector (2002) a psicologia industrial é marcada por um grande desenvolvimento. A primeira guerra demandou a criação de técnicas de recrutamento que foram imediatamente assimiladas pela indústria. Quando os testes Army Alpha e Army Beta são utilizados para medir a “*habilidade mental*” dos futuros combatentes, sendo esta a primeira aplicação em grande escala dos testes psicológicos, logo os mesmos são colocados à disposição da área educacional e organizacional.

Mas, não demora muito para que os movimentos trabalhistas passem a questionar os procedimentos da administração clássica, não só através da manifestação de desagrado, mas também de greves. De acordo com Jacque (1989) a conclusão de que o fator psicológico, o ânimo e os sentimentos dos trabalhadores possui importância na produção, marca a entrada definitiva da Psicologia dentro das Organizações, deslocando-se dos estudos dos indivíduos isolados e de seus ambientes físicos para as considerações do grupo sobre motivação e moral.

As experiências realizadas por Elton Mayo a partir da década de 20, na Western Electric, também conhecidas como estudos de Howtorne, jogaram por terra as premissas dos psicólogos industriais. Estes estudos estabeleceram-se como antítese à Teoria da Administração Científica. Os objetivos destas pesquisas também se voltaram ao processo produtivo, mas, em contraponto à tese taylorista, os teóricos das relações humanas, conforme já vimos anteriormente, consideraram como motivadores básicos do comportamento humano as necessidades sociais e os relacionamentos interpessoais. Os trabalhadores motivados pelo sentimento de pertencerem a um grupo, a uma empresa, de sentirem-se aceitos, poderiam aumentar a produção. Como refere Max Pagès (1993) fica claro que os instrumentos de controle ideológico e psicológico, também denominados ‘propaganda’, ‘trabalho ideológico’ são armas mais modernas e poderosas do que a pregada pela escola clássica no período industrial.

Figueiredo (1989) vê neste deslocamento do enfoque da psicologia na organização, do individual para o coletivo, que novamente há uma demonstração do caráter oportunista da psicologia. A objetividade dos métodos esbarrou nos fenômenos sociais do trabalho, assim para adaptar-se, a psicologia teve que passar a reconhecer no homem uma capacidade que até então vinha negando a “... capacidade de organizar e integrar suas experiências conscientemente.” (FIGUEIREDO, 1989, p. 22)

Cabe salientar que a psicologia organizacional ou das relações humanas, apesar de surgir como antítese à tese taylorista, não a nega, sendo que ambas não denunciam as contradições existentes nas relações de produção, ambas identificam-se com a gerência das organizações, dispõem-se a contribuir com o aumento da produtividade e propõem técnicas capazes de superar situações de conflito, para se conseguir o equilíbrio e a adaptação do indivíduo e das relações interpessoais ao sistema capitalista. Assim, a psicologia organizacional ou das relações humanas não foi uma ruptura com a psicologia industrial e sim um acréscimo de atividades. Foram incorporados os programas de treinamento, o serviço social, os estudos sobre clima e cultura das organizações, estudos voltados para a qualidade de vida.

As décadas de 50 e 60 foram marcadas por conflitos sociais e também conflitos nos ambientes organizacionais. O conflito fica em evidência e a psicologia preocupa-se em administrar de maneira planejada os conflitos, visando principalmente à antecipação destes como forma de buscar canaliza-los para a eficácia do sistema. Jacques (1989) ressalta que também é a época do enfoque sistêmico na Administração e este

...introduz várias técnicas de desenvolvimento organizacional e a psicologia ascende hierarquicamente nas organizações a nível de consultoria através do emprego dessas técnicas. No Brasil, é a hora da substituição do 'psicólogo industrial' pelo 'psicólogo organizacional' munido de vários tipos de 'ferramentas', métodos e técnicas, em uma época desenvolvimentista, com a indústria brasileira em um crescimento acelerado e com o trabalho na área de recursos humanos intensamente disputado. Ainda, o momento político reforça a não reflexão aprofundada, cristalizando toda uma atitude de neutralidade e ausência crítica. Os autores que criticam o modelo sistêmico o fazem a partir da idéia de que se oculta a manutenção, valorizando-se a mudança desde que esta mudança mantenha a estabilidade; portanto, mudar para não mudar. (1989, p. 68).

A partir da década de 80, iniciam-se os estudos que dão origem a Psicologia do Trabalho. Tais estudos aproximam a psicologia no contexto do trabalho a um entendimento mais próximo do homem que trabalha, ou seja, o enfoque até então voltado à produtividade é desviado para o trabalhador como sujeito. Porém, cabe ressaltar que a psicologia do trabalho fica mais restrita aos meios acadêmicos. Os estudos relativos à psicologia do trabalho são direcionados a psicopatologia e psicodinâmica do trabalho, que em linhas gerais, dizem respeito à organização do trabalho e seus impactos sobre a saúde mental do trabalhador. Há ainda, estudos sobre o tema subjetividade e trabalho, que analisam o sujeito através dos modos de subjetivação, ou seja, o modo como o trabalhador deve se relacionar com a regra a qual se vê obrigado a cumprir e a forma como se reconhece ligado a esta obrigação.

Atualmente, muitas novas tendências têm se desenvolvido na psicologia no contexto do trabalho, sendo o profissional psicólogo inserido na organização, cada vez mais convidado e solicitado a exercer uma função estratégica na gestão de pessoas, atrelando as suas metas diretamente aos resultados da empresa em que se encontra inserido. O psicólogo, no âmbito das organizações, para atender as demandas empresariais, se vê tendo que realizar uma série de interseções com outras áreas como a administração, principalmente ao que diz respeito a ferramentas da qualidade, com a sociologia do trabalho, com a legislação trabalhista. Assim

sendo, Codo (1984) nos lembra que há uma crescente crítica feita pela própria psicologia, principalmente no âmbito acadêmico, à atuação do psicólogo no contexto da organização. Embora não sejam só os psicólogos sensíveis a esta influência, estando a ela sujeitos todos aqueles que, de uma forma ou de outra atuam em Recursos Humanos, conforme Jacques (1989) a psicologia, por razões históricas, se mostrou sempre muito mais propícia a esta influência.

### 2.2.3 – As práticas que caracterizam as modernas políticas de RH

Conforme já vimos anteriormente à idéia de que o sucesso das organizações depende das pessoas está amplamente difundida e pode ser considerada como central para as modernas políticas de RH, em contrapartida a relação entre as modernas políticas de RH e o processo saúde-doença dos trabalhadores é pouco difundida no Brasil e normalmente restringe-se ao meio acadêmico. Neste subitem irei realizar a seguinte divisão, primeiro apresentarei a visão apresentada por autores que estão voltados à sistematização das referidas políticas e práticas e em um segundo momento apresentarei a visão de autores que realizam a crítica a essas políticas.

#### 2.2.3.1 – A Sistematização das modernas políticas de RH

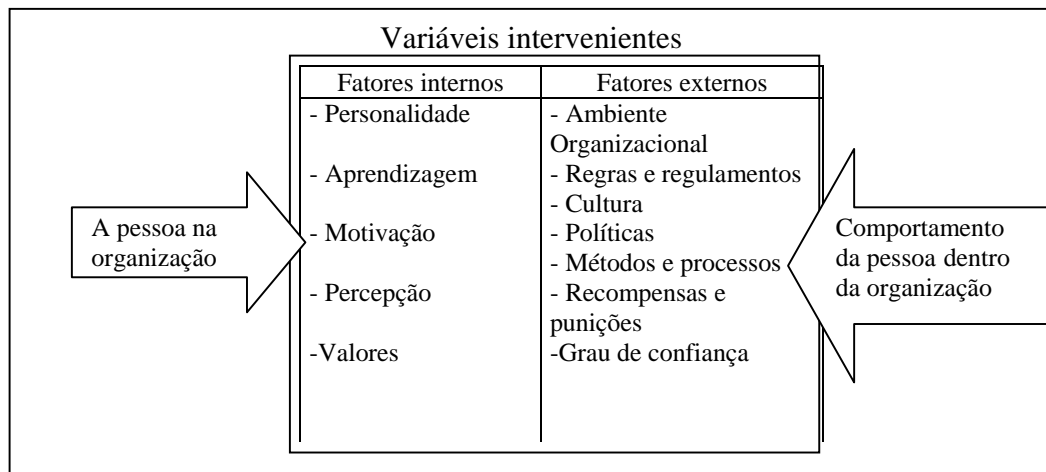
Para Chiavenato (2004) o RH moderno procura tratar as pessoas como pessoas e não apenas como importantes recursos organizacionais, como acontecia há pouco tempo. Percebeu-se que esta maneira de ver as pessoas apenas como recursos provocou forte ressentimento e conflitos trabalhistas, além de um gradativo distanciamento e alheamento das pessoas em relação a suas tarefas na organização, prejudicando a qualidade e produtividade. De acordo com o mesmo autor, a tendência hoje é fazer com que os trabalhadores de todos os níveis organizacionais, sejam os administradores de suas tarefas. As práticas de RH devem atuar no sentido de conscientizar os trabalhadores de que eles devem ser elemento diagnóstico de solução de problemas, com objetivo da melhoria contínua. “... é assim que crescem e se solidificam as organizações bem-sucedidas.” (CHIAVENATO, 1994, p. 59)

Nakayama (2001) acrescenta a idéia de que a nova área de Recursos Humanos tende a tornar-se um centro de investimentos, transformar-se em uma unidade de negócios, buscando adotar estratégias que instrumentalizem e orientem os executivos da organização. “Assim, Recursos

Humanos tem que desenvolver meios para que as pessoas possam caminhar proativamente na direção da obtenção dos resultados organizacionais...”. (NAKAYAMA, 2001, p. 212).

Para cumprir tal papel o RH busca compreensão na “cognição humana” que constitui o filtro pessoal através do qual a pessoa se vê e sente e percebe o mundo que existe a seu redor. Através desta compreensão o RH está melhor instrumentalizado para determinar suas práticas que conduzirão ao comportamento do trabalhador dentro da organização. O quadro a seguir ilustra este funcionamento.

### Fatores internos e externos que influenciam o comportamento humano



Fonte: CHIAVENATO, 2004, p. 61

Outro conceito bastante atual em RH é o da valorização dos trabalhadores como “Capital Intelectual”. Nakayama (2001), ressalta que Capital Intelectual tem sido identificado tanto como ativo intangível como ativo intelectual, integrando aspectos organizacionais, intelectuais e humanos.

Com relação ao capital humano, Chiavenato (2004) diz que este capital pode valer mais ou menos na medida em que tenha talentos e competências capazes de agregar valor à organização, tornando-a mais ágil e competitiva. Para isso, a organização precisa de práticas que ajudem a alavancar este capital, são elas: **Autoridade**: dar autonomia às pessoas para trabalharem de acordo com o que elas aprendem e dominam – é também conhecido como *empowerment*; **Informação**: propiciar o acesso à informação ao longo de todas as fronteiras; **Recompensas**: reconhecer o trabalho bem feito - funciona como reforço positivo, sinal de que aquele é o

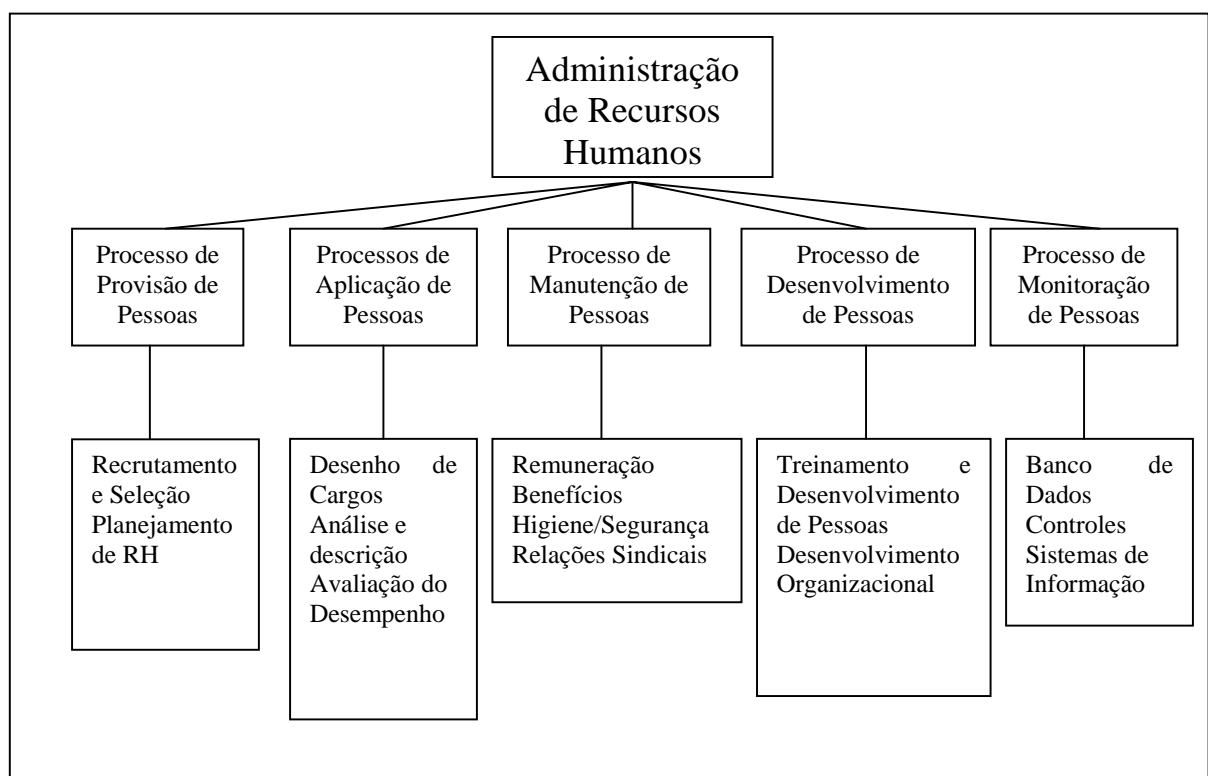


comportamento esperado pela organização; **Competências**: definir as competências que a organização precisa e criar condições para que as pessoas desenvolvam tais competências.

Levando em consideração os aspectos referidos até então, cabe ainda salientar que não há princípios, normas ou leis que regulem o RH, sua administração, conforme Chiavenato (2004) é contingencial, ou seja, depende da situação organizacional, de sua cultura, estrutura, de características do contexto ambiental, do negócio da organização, das características internas, de seus processos e de muitas outras variáveis importantes.

De maneira geral se pode dizer que há cinco processos básicos na administração de RH, tais processos estão relacionados com a provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração de pessoas. Cada um destes processos possui subsistemas que juntos formam um processo global e dinâmico através do qual as pessoas são captadas e atraídas, aplicadas em suas tarefas, mantidas na organização, desenvolvidas e monitoradas pela organização. No quadro abaixo, Chiavenato (2004) nos dá uma visão ampla dos processos e subprocessos de RH.

### **Processos e subprocessos de RH**



Fonte: CHIAVENATO, 2004, p.135

### 2.2.3.2 – A crítica às modernas políticas de RH

Antes de mais nada, é importante salientar que de maneira alguma eu tenho a pretensão de negar os aspectos positivos que esse novo modo de gestão agregou aos trabalhadores das empresas que as utilizam. De maneira geral percebe-se atualmente nas organizações, como aspectos positivos aos trabalhadores, decorrentes das novas práticas, maior possibilidade de comunicação, participação e autonomia para o planejamento, execução e controle dos processos; maior flexibilidade nas relações hierárquicas; além disto o trabalho geralmente assume caráter mais intelectualizado e menos prescritivo. O que pretendo chamar atenção é para os possíveis paradoxos que tais políticas de gestão de RH podem apresentar em relação à saúde do trabalhador.

Trata-se de realizar reflexões e estudos sobre as conseqüências das novas políticas de recursos humanos, que a princípio desenvolveram-se no Japão e nos EUA e se tornaram modelo dominante também na Europa. No Brasil, as práticas mais modernas de gerenciamento permaneceram durante muito tempo como uma exceção, sendo observadas apenas nas empresas de ponta. Na década de 90, tendo como referência empresas no Brasil que incluíram em seu processo de modernização as novas práticas de gestão, observa-se um movimento de expansão das modernas práticas de RH. As empresas que as utilizaram tornam-se verdadeiros modelos de sucesso, começam a surgir uma série de publicações sobre o assunto, entre elas as “ melhores empresas para trabalhar” das Revista Exame e Época e o prêmio “Top Ser Humano” da ABRH – Associação Brasileira de Recursos Humanos.

Conforme Lima (1996) tendo como base este novo modelo que passou a ser encarado como sinônimo de sucesso, muitas empresas entraram na corrida pela modernização, mas apenas algumas, com economia privilegiada, conseguiram adotar de maneira completa o que a autora chama de “novas políticas de pessoal”.

De maneira geral o cenário brasileiro no que se refere às modernas práticas de RH é o seguinte: existem as pequenas e médias empresas, de maneira geral a maioria, onde pouco ou nada das novas política foram implantadas, há ainda as empresas onde se implantaram algumas das modernas práticas e existem as empresas, normalmente às grandes multinacionais, onde as políticas são implantadas de maneira completa, tais empresas tornaram-se o sonho de consumo dos trabalhadores, as vagas nestas empresas são extremamente disputadas. As pessoas que

conseguem emprego nestas organizações tendem a fazer o impossível para manter seu emprego, pois a empresa faz questão de mostrar quantas pessoas superqualificadas estão interessadas em ocupar a sua vaga. Esta supervalorização reforçou o poder da empresa estratégica brasileira sobre seu pessoal.

Este cenário vem acompanhado por questões que atualmente são consideradas intrigantes, tais como: a integração entre executivos e demais trabalhadores; a aceitação e até mesmo procura da sobrecarga de trabalho e a aceitação de uma ideologia de lucro e de expansão apesar dos conflitos e sofrimentos que os acompanham. A grande crítica com relação às empresas estratégicas, ou seja, as que utilizam as modernas práticas de gestão é o fato de elas se dizerem interessadas nos homens, na valorização do ser humano, mas a realidade é que tais organizações utilizam os trabalhadores, de maneira sutil e refinada, para obter deles desempenhos econômicos cada vez maiores, mesmo que as práticas usadas causem prejuízo à saúde do trabalhador e levem a uma sociedade hipercompetitiva, que leva à desumanização, onde ninguém se preocupa realmente com o outro.

Um dos conceitos embutidos de maneira sutil, nas modernas práticas de gestão é o de mediação. Pagès et alii (1993), descreve a organização como um sistema de mediação, ou seja, o processo de mediação se coloca como a aliança das restrições da empresa e os privilégios oferecidos aos trabalhadores. Os privilégios funcionam como uma maneira de ocultar ou desviar a atenção das contradições entre os objetivos da empresa (o lucro e a dominação) e os objetivos dos trabalhadores. Assim, as contradições do sistema capitalista nem sempre são observáveis, pois são ocultadas e transformadas pelos processos de mediação.

Este mesmo autor refere que o que diferencia uma empresa moderna de uma empresa hipermoderna é a capacidade de desenvolvimento de seus processos de mediação, quanto maior sua extensão a novas instâncias, sua interconexão e sua constituição em sistemas cada vez mais coerentes, mais moderna será a organização. A antecipação dos conflitos também é citada como uma das características das organizações modernas e hipermodernas.

Lima (1996) em sua pesquisa destaca uma série de características comuns às novas políticas de RH, tais características foram descritas pela autora após consulta a uma série de autores, basicamente autores franceses, que trabalham tanto com a crítica às novas políticas de RH quanto com os autores que ela considera os “ideólogos” destas políticas. A seguir descrevo as características que considero mais relevantes:

- Utilização de recompensas econômicas conjugadas com recompensas simbólicas. São exemplos destas recompensas: salários altos, participação nos resultados, participação no capital como acionista, bônus, medalhas por mérito, reconhecimento por diploma e prêmios. Estas recompensas tem a função de sustentar e incentivar positivamente o comportamento.
- Possibilidade de carreira torna claro aos trabalhadores que ao manterem a competência esperada pela empresa, terão oportunidades de promoções.
- Estímulo a competitividade entre colegas é habilmente combinada com a cooperação dentro de atividades de pequenos grupos. Baseia-se na tentativa de alcance individual de objetivos, na valorização do sucesso individual e no incentivo à auto-superação. As empresas colocam as equipes em competição como se fossem empresários do seu próprio negócio, com objetivo de aumentar seu comprometimento com a empresa.
- Intelectualização das tarefas, incentivo do trabalho coletivo e enriquecimento do trabalho individual. Em função da necessidade da polivalência e de algumas formas de gestão como o “estoque zero” é preciso que o trabalhador tenha domínio do processo como um todo, além de certo controle do processo e produto.
- Ênfase na flexibilidade e capacidade de adaptação. Forte pressão para adaptar-se continuamente e mostrar-se mais capaz de tomar iniciativa.
- Controle realizado de maneira mais implícita e sutil. O controle passa a ser feito pela adesão e interiorização das regras pelos trabalhadores, há ênfase na identificação dos interesses de patrões e empregados. Também passa a haver controle por parte dos próprios colegas, no trabalho em equipe. A possibilidade deste tipo de controle, menos formal e mais difuso sobre a força de trabalho é mais um aliado da empresa como mediador para evitar conflitos e resistências.
- Diminuição das hierarquias e mudança no papel do chefe, que passa a ter o papel de aconselhar, criar coesão, motivar, estimular e ao mesmo tempo cobrar o resultado.
- Antecipação do conflito. Busca-se aplicar dispositivos com objetivo de evitar a emergência do descontentamento, satisfazendo as reivindicações antes que elas se expressem.
- Tendência a mascarar a realidade de que a prioridade da empresa capitalista é o lucro. Propõem-se outros objetivos como prioritários, como a qualidade, a eficiência, a iniciativa, a inovação, o bem estar do empregado, ou seja, objetivos que parecem não ter relação imediata com os resultados econômicos da empresa. Tenta-se desviar a atenção dos empregados dos verdadeiros objetivos financeiros ou econômicos que a empresa tenta alcançar, para isto,

apoiados na política de participação nos resultados, os empresários adotam o discurso de que se a empresa cresce os trabalhadores crescem com ela.

- Política de individualização e tentativa de evitar reivindicações coletivas. As práticas de promoção horizontal e vertical dificultam a constituição de grupos estáveis, com uma dinâmica própria e suscetíveis de apresentar exigências ou reivindicações coletivas. A competição entre pares, a avaliação de desempenho ou de mérito individual, o salário individualizado além das exigências de auto-superação favorecem igualmente a individualização.
- Ênfase na estratégia. Devido à complexidade e incerteza no mundo organizacional, o comportamento estratégico generaliza-se entre os empregados. Os empregados, além de elaborar as estratégias devem adaptar continuamente seus conhecimentos as necessidades na mesma velocidade.
- A grande importância dada à formação. As empresas tendem a investir de maneira significativa na formação de seus trabalhadores, não só no que se refere ao ensino fundamental, médio e superior e de pós-graduação, mas também utilizam métodos de formação que desenvolvem o gosto pela batalha e pelo risco, que trabalham o aspecto motivacional e de internalização cultural, usam também, métodos que tem como objetivo levar o indivíduo a descobrir em si mesmo competências e qualidades que ele ignorava.
- Tentativa de criar uma comunidade global e de tornar a empresa algo mais do que um simples local de trabalho. Criam-se organizações esportivas, clubes de viagem, grupos de teatro, corais. A intenção é preencher o vazio deixado pelas instituições tradicionais, como mais uma forma de garantir a dominação.

Enfim, estas são as características das práticas que compõem as novas políticas de RH, mas vale ressaltar que estas práticas serão encontradas de maneira difusa, ou seja, dificilmente estarão presentes em sua totalidade em uma mesma organização, principalmente no Brasil, onde é mais difícil de encontrar empresas puramente estratégicas. Lima (1996) conclui dizendo

Em resumo, essas novas políticas falam de participação, de iniciativa, de inovação e de maior liberdade conjugada com as novas responsabilidades que o indivíduo assume na organização. Mas elas falam, ao mesmo tempo, de conformidade às normas de consenso, de adesão ao projeto proposto pela empresa. O homem que trabalha é colocado no centro das atenções e fala-se de respeito, de dignidade, de confiança, de franqueza ou, até mesmo, de intimidade e transparência. Mas, ao mesmo tempo, é ressaltada a importância de se investir no “capital humano”. Elas preconizam sempre a necessidade de se estabelecer uma rede de comunicação intensa na empresa. Trata-se de uma comunicação

estratégica, baseada na persuasão e no condicionamento com a finalidade de obter a adesão máxima do pessoal. (1996, p. 40).

### 2.2.3.3 – Adaptação do sujeito às novas políticas de RH - o perfil deste profissional.

“O homem certo no lugar certo”, esta é uma expressão que nos remete ao taylorismo, mas atualmente, o processo de seleção ainda constitui esta mesma escolha, apesar de todo o refinamento que foi tendo no decorrer do tempo. Conforme Chiavenato “a tarefa básica da seleção é a de escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles que tenham maiores possibilidades de ajustar-se ao cargo vago e desempenha-lo bem.” (2004, p.185)

Atualmente, concorrer a uma vaga em uma empresa de ponta, significa passar por um concurso muito duro, pois além da maratona de testes e entrevistas, em contraste com um concurso público, as regras não são claramente definidas para os candidatos. Para o profissional de RH, que realiza o processo de seleção, a dificuldade também aumentou, pois hoje ao invés da avaliação de características físicas ou sociais, busca-se avaliar características que são subjetivas, ou seja, características de personalidade. A empresa busca essencialmente contratar o candidato que possua capacidade de se identificar e adaptar as suas normas e estrutura, ou seja, deve haver compatibilidade entre a personalidade do candidato e a cultura da empresa.

Uma declaração da presidente da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-RS), Clarisse Costa, nos ajuda a compreender a dimensão da importância dada a questão da adaptação dos funcionários à cultura da empresa: “As empresas treinam com eficácia. Fazer a pessoa aderir aos valores da organização é às vezes o problema.” (Jornal Zero Hora, 21/05/06)

Provavelmente, a dificuldade de adaptação esteja relacionada ao problema apontado por Lima (1996), a autora refere que para o trabalhador atender às exigências impostas pelas novas políticas de RH, ele deveria adotar, muitas vezes, comportamentos contraditórios, ou seja, para corresponder às expectativas de adaptação da organização o indivíduo, em muitos casos, teria obrigatoriamente que ter atitudes incoerentes com sua personalidade, pois as características que as políticas demandam são contraditórias. Por exemplo, as novas políticas requerem um indivíduo que seja ao mesmo tempo altamente competitivo e cooperativo; ou ainda o indivíduo deve ser individualista e ter um forte espírito de equipe.

Os exemplos citados acima, são ilustrativos, pois se fizermos uma análise das práticas de RH, citadas anteriormente, iremos perceber uma série de outras atitudes necessárias à adaptação às modernas políticas que são da mesma forma contraditórias. Retomando o pensamento de Lima (1996) a autora refere que é difícil acreditar que alguém possa responder a exigências tão contraditórias sem recorrer a mecanismos de defesa tipicamente perversos, ou seja, aquele que nega ao outro uma individualidade, interesses próprios e todo investimento que não seja centrado sobre si mesmo. Evidencia-se que uma série de características atribuídas ao perverso caracterial coincidem com aquelas exigidas pelas modernas políticas de RH: a ausência de culpabilidade, fraca introjeção da interdição, tensão agressiva, obstinação, insensibilidade ao amor, à dedicação, ao respeito, dissimulação, traição, cinismo e hipocrisia. Sua afetividade é ambivalente e a instabilidade emocional traduz sua fragilidade interna. Outro aspecto bem particular à perversão de caráter e que a autora identificou entre as exigências das empresas modernas diz respeito ao lado “farsante” e “mistificador” desses sujeitos, “sempre falsificando a verdade com ares de pouca culpabilidade” (Bergeret, 1995, apud Lima, 1996). A autora refere ainda

Obviamente, não pretendemos afirmar que os indivíduos que trabalham nessas empresas e que parecem adaptar-se às suas políticas são todos “perversos caracteriais” (segundo a terminologia de Bergeret). O que queremos dizer é que essas empresas adotam políticas de recursos humanos cujas exigências, extremamente contraditórias, podem impor um comportamento bastante próximo ao do perverso àqueles que tentam se adaptar. (1996, p.47).

Sennett (1999) em seus estudos sobre as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo, ressalta o trabalhador corroído em seu caráter, as conclusões do autor estão alinhadas com as conclusões de Lima (1996) pois ambos referem que na tentativa de se adaptar às atuais exigências, o indivíduo sofre prejuízos que além de causarem sofrimento, chegam a interferir no caráter. O caráter é corroído sobretudo naquelas qualidades de caráter tão importantes e escassas que ligam os seres humanos uns aos outros. “O distanciamento e a cooperação superficial são uma blindagem melhor para lidar com as atuais realidades que o comportamento baseado em valores de lealdade e serviço” (SENNETT, 1999, p.25).

O conflito família e trabalho, segundo Sennett (1999) é intensificado pelo capitalismo flexível ou de curto prazo, pois como se poderá evitar que:

As relações familiares sucumbam ao comportamento a curto prazo, ao espírito de reunião, e acima de tudo à fraqueza da lealdade e do compromisso mútuo que assinalam o moderno local de trabalho? (1999, p. 27)

O problema relativo às referidas contradições e as conseqüências negativas que se dão na adaptação do sujeito às novas políticas de RH, possui extrema relevância e me fazem pensar na contribuição extremamente negativa que estas empresas estão dando a sociedade ao promoverem a construção de indivíduos cada vez mais alheios aos problemas da humanidade e mais preocupados com seu sucesso pessoal, alinhados aos objetivos capitalistas, a qualquer preço. Além disto, me faz pensar no impacto dessas relações sobre a saúde do trabalhador, sua subjetividade, suas relações familiares, sociais e de cidadão. Isto me remete para o próximo capítulo, onde realizarei a revisão teórica sobre a saúde do trabalhador.

## 2.3 – SAÚDE E TRABALHO

No contexto da Revolução Industrial tem início a preocupação com a relação saúde e trabalho, as jornadas extenuantes, em ambientes extremamente desfavoráveis à saúde, às quais também se submetiam mulheres e crianças, eram freqüentemente incompatíveis com a vida. A aglomeração humana em espaços inadequados propiciava a acelerada proliferação de doenças infecto-contagiosas, ao mesmo tempo em que a periculosidade das máquinas era responsável por mutilações e mortes. Neste contexto dá-se início a preocupação com relação a saúde do trabalhador.

Pode-se verificar segundo Foucault (1989) que apesar de a questão da saúde do trabalhador ser uma preocupação que se inicia com a revolução industrial, vêm a atender interesses específicos, eminentemente políticos, o autor argumenta que foram razões políticas que suscitaram uma preocupação das classes burguesas sobre os operários, interesses voltados a proteger as classes ricas contra doenças que pudessem surgir na classe proletária e chegar a atingir a classe rica. Por este motivo, muito demorou para que se pudesse ter a compreensão atual do processo saúde-doença no contexto das organizações. A construção da atual compreensão da relação saúde e trabalho conta com contribuições que são provenientes de diferentes abordagens, basicamente da psicologia social, psicologia do trabalho, psicologia organizacional, sociologia do trabalho, medicina do trabalho, engenharia de segurança, epidemiologia e ergonomia.



Nesta revisão irei focar a questão mais específica da saúde e trabalho pois esta possui maior proximidade com as questões voltadas as modernas práticas de RH.

O reconhecimento internacional de que as condições de exercício profissional podem afetar não apenas a saúde física, mas também a saúde psíquica e mental, é relativamente recente. Conforme Alevato (2003) datam de cerca de aproximadamente 50 anos os primeiros estudos que levam a percepção de que as condições de trabalho podem ter conseqüências sobre a saúde mental dos indivíduos. Trata-se dos estudos realizados por Le Guillant, seu trabalho mais citado foi feito em 1956 sobre a atividade de telefonistas em Paris, onde diagnosticou um distúrbio que denominou Síndrome Geral de Fadiga Nervosa.

Apesar dos avanços relacionados aos estudos da relação saúde e trabalho, podemos dizer que há consenso no que se refere às ameaças à saúde quando os riscos são de natureza física, química ou biológica, mas quando o assunto é sofrimento psíquico, ainda enfrenta-se preconceito e desinformação. Alevato (2003) chama atenção para o fato de que o próprio indivíduo que padece de sobrecarga psíquica tende a banalizar ou esconder seus sintomas, especialmente pela exposição a críticas. Quando a doença é física, a dor pode ser aceita e até comprovada, mas quando a doença é psíquica, a representação social dominante é de fraqueza pessoal. A autora enfatiza ainda que

De uma forma geral, pobres e ricos enfrentam barreiras diversas nesse campo, impostas por terceiros e até por seus próprios preconceitos. Os mais pobres, olhados com desconfiança pelos próprios colegas e familiares, vivem a ameaça da demissão e têm a dificuldade adicional da precariedade do atendimento médico, qualitativa e quantitativamente. Para os mais privilegiados, assumir um padecimento de natureza psíquica representa um profundo risco em um ambiente cada vez mais competitivo e exigente. Tentar resolver sozinho e até mesmo negar o que sente, em ambos os casos, são as saídas mais comuns... (2003, p. 4)

Tittoni (1994) alerta que esta tentativa de manter a “normalidade”, a que me referi anteriormente, pode gerar situações ainda mais difíceis, pois reprimido até o limite o sofrimento pode gerar crises emocionais ou doenças psicossomáticas, como úlceras, gastrite ou problemas cardíacos. Tais tentativas de manutenção da normalidade, também podem manifestar-se em dificuldades no relacionamento com colegas, chefias ou familiar, bem como no desenvolvimento da atividade profissional, ou seja, na produtividade.

Nardi (2006) chama atenção para as transformações do perfil de adoecimentos e sofrimento relacionados ao trabalho com as novas práticas gerenciais atreladas a acumulação flexível e ressalta que “a sobrecarga imposta aos trabalhadores pela intensificação do ritmo torna-se evidente quando constatamos as conseqüências para a saúde dos trabalhadores.” (2006, p. 69)

Codo (2003) refere que os estudos em saúde mental e trabalho, que até então vinham sendo vistos como maneira de contestar as condições de trabalho, transformaram-se em área de pesquisa e intervenção estratégica a partir dos anos noventa, em função do fato de que os problemas resultantes do sofrimento psíquico nas organizações passaram a ser responsáveis pela segunda causa de afastamento no trabalho na década de noventa. Codo salienta que apesar do grande número de descobertas já disponíveis na literatura, a área ainda não evoluiu para muito além dos estudos de caso e isto ocorre em função de sua complexidade. A complexidade da área saúde mental e trabalho está relacionada ao fato de que as categorias de análise necessárias para possibilitar uma compreensão teórica precisam passear por todas as áreas que o trabalho abrange e esta abrangência é muito vasta.

Ainda de acordo com Codo (2003) são variáveis reconhecidas como importantes para determinar o nível de saúde mental do trabalhador; o significado do trabalho, o controle do trabalhador sobre o trabalho, a importância social do trabalho, a rotina, o sentido do trabalho, as relações sociais de produção, ou seja, o relacionamento com colegas e com a hierarquia, as atitudes do trabalhador frente ao trabalho, sua satisfação e seu comprometimento, a carga mental no trabalho, as dificuldades no relacionamento social do trabalhador devido ao trabalho, o suporte social, o suporte afetivo e o conflito trabalho-família.

O quadro abaixo demonstra uma síntese dos três eixos de análise, definidos por Codo (2003) e das categorias que resultam do seu desdobramento.

<b>Homem-natureza</b> Significado do Trabalho	Controle	Controle Rotina
	Sentido	Importância social do trabalho Sentido do trabalho
<b>Homem-sociedade</b> Relações Sociais de Produção	No Trabalho	Relacionamento com colegas Relacionamento com chefias
	Na vida extratrabalho	Suporte social Suporte afetivo Conflito trabalho-família

<b>Homem-Homem</b> Sentimento do Trabalhador	Atitudes frente ao trabalho	Satisfação Comprometimento
	Carga mental no trabalho	Tempo Dificuldades

Fonte: Codo 2003

Cabe ressaltar que ao trabalho se designa a função de indispensável como fonte de laço social, coesão social, de integração de identidade pessoal e de sentido. Porém, esta cultura que prepara para o trabalho como central na vida do indivíduo conduz a um aumento das dificuldades para o trabalhador, principalmente pela inexistência de políticas de emprego, ou melhor dizendo, pelo desemprego, além de que o emprego tornou-se precário, flexível, instável, com salário variável, impossibilitando que cada um possa construir seu projeto de vida, contando com o emprego para o qual foi preparado. Ao apresentar as contradições citadas anteriormente não pretendo afirmar que tal situação seja insolúvel ou apenas fonte de prejuízo aos trabalhadores, mas sim chamar atenção para os paradoxos encontrados atualmente pelo trabalhador.

Sabe-se desde Freud (1974) a importância que é dada ao trabalho na comunidade humana, a centralidade concedida ao trabalho prende o indivíduo firmemente à realidade, dando-lhe a sensação de segurança na vida em comunidade. Ainda de acordo com Freud o trabalho oferece possibilidade de deslocar uma grande quantidade de componentes libidinais, ou seja, oferece a possibilidade de sublimação

...empresta-lhe um valor que de maneira alguma está em segundo plano quanto ao de que goza como algo indispensável à preservação e justificação da existência em sociedade. A atividade profissional constitui fonte de satisfação especial, se for livremente escolhida, isto é, se, por meio de sublimação, tornar possível o uso de inclinações existentes, de impulsos instintivos persistentes ou constitucionalmente reforçados. (1974, p. 99)

Estamos diante de um dos muitos paradoxos relacionados à centralidade assumida pelo trabalho. Ao mesmo tempo em que é fonte de muitas possibilidades de sublimação é de aversão; ao mesmo tempo que oprime, liberta; produz saúde e doença; é fonte de prazer e de angústia. A centralidade assumida pelo trabalho traz conseqüências paradoxais para a integridade física, psíquica e social dos trabalhadores. Dejours e Abdoucheli (1994) lembram também o paradoxo psíquico do trabalho, como fonte de equilíbrio para uns e causa de fadiga para outros. Na relação existente entre saúde e doença no trabalho, Dejours (1992) afirma que o trabalho é fonte de

doença e infelicidade e de saúde e prazer “(...) o trabalho nunca é neutro em relação à saúde, e favorece seja a doença, seja a saúde” (Dejours, 1992, p.13).

De um lado, o trabalho visto como atividade produtiva fundamental na construção da identidade do trabalhador e que assume papel essencial para assegurar a saúde. De outro, os contextos nos quais ele se insere podem se caracterizar pela precariedade das condições, por excesso de pressão ou por falta de reconhecimento e de oportunidades, contribuindo para um possível adoecimento dos trabalhadores. Tais conseqüências podem decorrer, ao mesmo tempo, da centralidade do trabalho e do não trabalho, ou seja, do desemprego.

Cabe ainda salientar que na atualidade parece existir uma tendência de banir o sofrimento do mundo do trabalho e de considera-lo uma dimensão contingente à produção. Acredita-se que por uma vivência ser subjetiva ela pode ser considerada como inexistente, passar despercebida, ser negligenciada. Além dos aspectos já citados, anteriormente, penso que este fato esteja relacionado também ao enunciado de que a felicidade deve prevalecer sempre, deve-se ser feliz de qualquer maneira, há uma imposição social de se estar feliz, independente de todos os problemas, de todo o sofrimento, as pessoas competentes e competitivas devem saber “gozar ao máximo”. Neste mesmo contexto também se insere o problema relacionado a automedicação. Em geral o acesso a medicamentos que atenuam os sinais de sofrimento do trabalhador é muito fácil e indicado de colega para colega, assim a insônia, a alteração de humor, os problemas com a família, a enxaqueca, dores em geral são mascaradas. Desta forma se abre espaço para a medicalização das manifestações do sofrimento nas empresas através da prescrição indiscriminada de analgésicos, antidepressivos, ansiolíticos, entre outros.

Nesse e Williams (1997) em seus estudos sobre a nova ciência da medicina darwinista alertam para o fato de atualmente haver uma tendência por parte de psiquiatras a focar as causas neurofisiológicas dos distúrbios mentais e negligenciar a gradação contínua de emoções causadas por fatores psicológicos, eventos passados e situações de vida, bem como o fato de muitos dos distúrbios mentais poderem ser uma defesa a novos aspectos da vida moderna. Assim, dissemina-se a idéia de que, se por exemplo, a depressão ou a ansiedade por poderem ser sintomas de doença biológica causada por anormalidade cerebral precisam necessariamente de tratamento medicamentoso. Os autores chamam atenção para o uso dos medicamentos como pura fonte de alívio de sintomas, sem os devidos questionamentos, como se pode observar a seguir:

Cada nova geração de drogas psicotrópicas tem poder e especificidade maiores com menos efeitos colaterais. Há algumas décadas, houve um clamor público contra o “soma”, a droga que fazia as pessoas tolerarem sua vida de tédio em *O Admirável Mundo Novo*, de Aldous Huxley. Atualmente quando dispomos de substâncias semelhantes, é estranho que não se fale tanto no assunto. Será que as pessoas não estão percebendo a velocidade com que esse trem está se movimentando? Certamente devemos tentar aliviar o sofrimento humano, mas será inteligente eliminar a melancolia normal? Muitas pessoas acham intuitivamente que é errado usar drogas para mudar artificialmente o humor, mas teriam dificuldade em argumentar contra o uso de drogas que não causam dependência e não têm muitos efeitos colaterais. A única razão médica para não usar essas drogas seria uma possível interferência com alguma capacidade útil. Breve – muito breve – as pessoas estarão querendo saber quando a tristeza é útil e quando não é. Uma abordagem evolutiva fornece fundamento para tratar essas questões. (1997, p. 218)

Enfim, são muitos os aspectos que permeiam as relações entre saúde/doença e trabalho e, não poderia ser diferente pois o trabalho invade todos os níveis da atividade humana, os afetos, a consciência, o que torna difícil a pesquisa, por permitir que os sintomas se escondam nos mais diferentes lugares ou ações. Além disto o modo como o trabalho se organiza em sociedade, esconde suas determinações fundamentais, o que se considera mais uma dificuldade.

Mas se por um lado os desafios são grandes, os estudos e publicações também vem contribuindo para compreensão cada vez mais aprofundada da relação saúde e trabalho e denunciando entre outros aspectos, que há fatores socioambientais<sup>9</sup> de muito risco à saúde no trabalho e que tais riscos ainda são bastante desconhecidos e negligenciados pelas empresas, pelos trabalhadores e seus sindicatos, pelos profissionais responsáveis por perícias médicas e até mesmo por profissionais responsáveis na empresa pela saúde, bem estar, qualidade de vida do trabalhador, enfim os profissionais de RH, que tendem a realizar diagnósticos apressados, normalmente orientados por modismos e superficialidades que apenas agravam os riscos aos quais todos estão expostos atualmente.

---

<sup>9</sup> Conforme Alevato (1999) os fatores de risco socioambientais levam em conta o cenário político, econômico e social da atualidade. A dependência do sistema produtivo, o desemprego estrutural, o desequilíbrio econômico, etc., tendem a se transformar em riscos. Os fatores de natureza socioambiental se constituem em fatores de risco à saúde no trabalho quando, deformados por determinadas circunstâncias, são conduzidos de maneira equivocada e agravam os inevitáveis estressores próprios da natureza da atividade no contexto histórico e social onde a atividade se desenvolve.

A seguir irei realizar uma breve apresentação das contribuições aos estudos das relações saúde e trabalho, feitas pelas abordagens teóricas da psicodinâmica do trabalho e das teorias do estresse<sup>10</sup>.

### 2.3.1– Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho

Ao referirmos os estudos da relação entre saúde mental e trabalho, cabe destacar o papel de uma corrente francesa de pensamento denominada Psicopatologia do Trabalho, que vem se impondo pela qualidade de sua produção teórica, pela riqueza de suas formulações metodológicas e, ainda, pela importância de suas descobertas. Trata-se das concepções e pesquisas desenvolvidas por Christophe Dejours. Inicialmente esta corrente tinha como objetivo o estudo das relações que, no realizar do trabalho, conduziam ora ao prazer, ora ao sofrimento. No decorrer do tempo, esta escola amplia seu enfoque para além da dinâmica saúde/doença, passando a ser chamada Psicodinâmica do Trabalho.

De acordo com Merlo (2003) houve considerável inovação nos estudos da relação saúde mental e trabalho a partir do trabalho de Dejours *A Loucura do Trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*, traduzido no Brasil em 1987. No referido livro Dejours (1988) afirma que os trabalhadores não se mostram passivos em face das exigências e pressões da organização e, sim, capazes de se proteger dos efeitos nocivos à saúde mental. Eles sofriam, mas sua liberdade se exercia, mesmo que de forma muito limitada, na construção de “sistemas defensivos”, fundamentalmente coletivos. Esse trabalho levou Dejours a deslocar seu foco investigativo das doenças mentais geradas pelo trabalho para o sofrimento e as defesas contra esse sofrimento. À medida que a maioria dos trabalhadores conseguia conjurar a loucura, apesar da violência da organização do trabalho, a “normalidade” (equilíbrio entre sofrimento e defesa) é que se configurava como enigma. “A utilização do conceito de Psicodinâmica do Trabalho, em substituição ao de Psicopatologia do Trabalho, deu-se a partir de um privilegiamento do estudo da normalidade, sobre o da patologia”. (Merlo, 2003, p. 131)

---

<sup>10</sup> Escolho apresentar apenas estas duas abordagens por considera-las relevantes e suficientes para a compreensão teórica do presente estudo, saliento que as demais abordagens são igualmente importantes para os estudos em trabalho e saúde, mas para o presente estudo me limitarei as duas abordagens acima relacionadas.

## Citando Dejours

Essa disciplina – inicialmente denominada psicopatologia do trabalho – tem por objeto o estudo clínico e teórico da patologia mental decorrente do trabalho. Fundada ao final da II Guerra por um grupo de médicos – pesquisadores liderados por Le Guillant, ela ganhou há uns 15 anos um novo impulso que a levou recentemente a adotar a denominação de “análise psicodinâmica das situações de trabalho”, ou simplesmente “psicodinâmica do trabalho”. Nesta evolução da disciplina, a questão do sofrimento passou a ocupar uma posição central. (1999, p. 21)

O sofrimento mental é entendido em uma perspectiva dinâmica, onde tanto pode propiciar elementos que favoreçam a saúde quanto ao processo de adoecimento (Dejours & Abdoucheli, 1994). É necessário que este sofrimento seja relacionado com as situações concretas de trabalho, considerando as interações entre condições físicas, químicas e biológicas e a organização do trabalho.

As condições de trabalho estão relacionadas às cargas físicas, mecânicas e químicas do posto de trabalho, que incidem sobre o corpo dos trabalhadores, ocasionando desgaste, envelhecimento precoce, perda de tempo de vida útil, morte prematura e perfil patológico.

No que se refere às pressões derivadas da organização do trabalho, Dejours & Abdoucheli (1994) apontam que elas estão relacionadas à própria forma que o trabalho está organizado. Por um lado, a divisão de trabalho compreendendo a divisão de tarefas entre os operadores, ritmo, repartição, ou seja, o modo operatório prescrito; e por outro lado, a divisão de homens: hierarquia, controle, perda de autonomia, relações de poder, outros. Se as condições de trabalho têm por alvo principal o corpo, a organização do trabalho, por sua vez, atua ao nível do funcionamento psíquico do trabalhador.

Possibilitando entender como os trabalhadores submetidos a determinadas condições de organização do trabalho não se tornam doentes mentais do trabalho, os estudos passaram a considerar a “normalidade” o entendimento de como os trabalhadores resistem às pressões advindas do trabalho. Levando em consideração que a normalidade dos comportamentos não implica a ausência de sofrimento e o sofrimento não exclui o prazer. Então, as pesquisas são orientadas para a inversão da problemática inicial: em vez de detectar as doenças mentais do trabalho, é preciso compreender a situação de normalidade observada nos trabalhadores, apesar das pressões do trabalho e para isso compreender as estratégias defensivas. Desta forma, a Psicopatologia do Trabalho define como seu objeto de estudo, o sofrimento no trabalho.

Sofrimento compatível com a normalidade e com a salvaguarda do equilíbrio psíquico, mas que implica toda uma série de procedimentos de regulação. O sofrimento será concebido como a vivência subjetiva intermediária entre doença mental descompensada e o conforto (ou bem-estar) psíquico. (Dejours & Abdoucheli, 1994, p.127).

Enquanto expressão dinâmica, o sofrimento consistirá na luta do sujeito contra as adversidades da organização do trabalho, que pode acarretar a doença mental; mas o conflito que surge entre a organização do trabalho e o funcionamento psíquico, pode originar sofrimento, como também suscitar estratégias defensivas.

Conforme assinalam Dejours & Abdoucheli (1994), as estratégias defensivas são defesas que os trabalhadores utilizam para minimizar a percepção das pressões da organização do trabalho, que geram sofrimento. É uma atividade realizada a nível mental, já que não institui nenhuma mudança real da pressão.

Pode-se dizer que as estratégias coletivas de defesa funcionam como regras que supõe um acordo entre os indivíduos coletivamente, não se sustentando a não ser por consenso. A partir do momento que os sujeitos descumprem o acordo ou este pára de existir, as estratégias passam a não funcionar, pois sua existência está na dependência de condições externas. As estratégias defensivas coletivas são fundamentais para se contrapor ao sofrimento engendrado pela organização do trabalho, possibilitando ao sujeito uma estabilidade que ele, unicamente com suas próprias defesas individuais não conseguiria atingir.

Diante destas questões, as defesas coletivas são entendidas como formas de adaptação às pressões da organização do trabalho, porém podem também serem utilizadas para aumento da produtividade, em benefício da própria organização do trabalho. Como é possível exemplificar, através do processo de auto-aceleração do ritmo da produção, que os trabalhadores se impõem, como uma estratégia contra o sofrimento desencadeado pelo trabalho. No trabalho repetitivo também ocorre à auto-aceleração individual, com a repressão do funcionamento psíquico. Tendo em vista ser este incompatível com o desenvolvimento de tarefas desprovidas de conteúdo e repetitivas, a repressão permite ao trabalhador, suportar as pressões psíquicas exercidas pela organização do trabalho.

A articulação das habilidades individuais leva à construção de princípios reguladores para atuarem diante das dificuldades surgidas no decorrer do trabalho. As “regras de ofício” se relacionam à forma de trabalho em conjunto, estabelecendo relações de confiança entre os



trabalhadores. Os sujeitos, ao imaginarem e criarem as “regras de ofício,” mobilizam processos psíquicos que apresentam ligação com um tipo de inteligência, que está muito relacionada à intuição, à percepção e que rompe com as normas e regras, que é chamada de “inteligência astuciosa”. Dejours & Abdoucheli (1994), pontuam que ela é utilizada sempre em relação a algo que já foi regulamentado ou estabelecido no modo operatório prescrito, mas que precisa ser modificado para atingir os objetivos do trabalho de forma eficaz. A inteligência astuciosa se configura como resultado do próprio sofrimento, porém ela contribui não só para diminuir o sofrimento, mas possibilita burlar a organização rígida do trabalho, apontando que ela é ineficiente e que o trabalhador tem capacidade de criação, possibilitando a este a diminuição do seu sofrimento e muitas vezes originando prazer.

Constata-se, então, que o distanciamento entre a organização prescrita e a organização real do trabalho, que é amplamente discutida pela ergonomia, se conforma num espaço que mobiliza a inteligência astuciosa e que ganha relevância na Psicopatologia do Trabalho. Conforme Merlo “É no espaço entre esse *prescrito* e esse *real* que pode ocorrer ou não a sublimação e a construção da identidade no trabalho”. (2003, p. 133) Para que este espaço seja utilizado, é preciso que a hierarquia das empresas o reconheça, possibilitando que os trabalhadores possam nele atuar, reconhecendo assim, a importância da inteligência astuciosa e rompendo com a divisão taylorista do trabalho.

A pesquisa na psicodinâmica do trabalho informa que o espaço da palavra é fundamental para se discutir o conhecimento sobre o trabalho real que estava ocultado pelo sofrimento e pelas defesas elaboradas para suportar o mesmo. Merlo (2003) destaca como uma característica importante relacionada à pesquisa em psicopatologia do trabalho o fato de visar a coletividade de trabalho e não o aspecto individual.

A partir das considerações sobre as “estratégias ou ideologias defensivas” e as “regras de ofício”, a Psicopatologia do Trabalho, redefine a noção de sofrimento. O sofrimento mental é apresentado numa perspectiva dinâmica e pode tanto beneficiar a saúde como conduzir à morbidade. Existem dois tipos de sofrimento de acordo com Dejours & Abdoucheli

o sofrimento criador e o patogênico. O último aparece quando as margens de liberdade na transformação, gestão e aperfeiçoamento da organização do trabalho já foram utilizadas. (1994 p.137)

O sofrimento patogênico é causado pelas pressões da organização prescrita do trabalho e desponta quando as possibilidades de liberdade de mudanças na organização do trabalho já foram utilizadas, ou seja, quando somente o medo, pressões, existem nesta organização. Quando todos os recursos defensivos forem utilizados, começa a aparecer a destruição do aparelho mental e o equilíbrio psíquico do sujeito, levando-o a uma descompensação ou doença (Dejours & Abdoucheli, 1994).

Para a Psicopatologia do Trabalho, o desafio na prática consiste na modificação do destino do sofrimento, para que possa ser transformado. A questão encontra-se em transformar este sofrimento em criatividade, pois assim possibilita ao trabalhador a realização de sua identidade. O sofrimento criativo aumenta no trabalho a resistência à desestabilização psíquica e somatização. O trabalho pode ser considerado como um mediador da saúde. Contudo se a organização do trabalho estiver impregnada de situações que proporcionam o sofrimento patogênico, o trabalho vai atuar como um desestabilizador da saúde. De acordo com Dejours & Abdoucheli a atuação na pesquisa em psicopatologia do trabalho contribui para o processo de transformação do sofrimento da seguinte forma:

A pesquisa em psicopatologia do trabalho tem por si só efeitos sobre as relações sociais de trabalho e abre-se para a ação. A análise das defesas coletivas e das ideologias defensivas é feita pelos próprios trabalhadores, em um processo de interação com os pesquisadores, que praticam a objeção mais que a interpretação e propõem hipóteses a serem discutidas mais do que perícias muito especializadas. (1994, p. 63)

Como conclusão pode-se dizer que a psicodinâmica do trabalho oferece aos estudos sobre as relações entre saúde mental e trabalho a possibilidade de se construir nas organizações um espaço privilegiado onde a pesquisa se inscreve, antes de mais nada, no sentido de uma filosofia de emancipação. (Dejours & Abdoucheli, 1994). Porém infelizmente, percebe-se que a utilização das contribuições da psicodinâmica do trabalho ainda se encontram bastante limitadas ao meio acadêmico, não chegando como prática ou referencial até as empresas.

### 2.3.2 - Estresse

Stress (estresse) é uma palavra derivada do latim. De acordo com Lipp (1996), as primeiras referências à palavra “stress”, datam do século XIV com o significado de aflição e adversidade. No século XVII passou a ser utilizado para designar opressão, desconforto e adversidade. Apesar de o conceito de estresse não ser novo, foi apenas no século XX que estudiosos das ciências biológicas e sociais iniciaram a investigação de seus efeitos na saúde física e mental das pessoas. Sendo o primeiro estudioso neste prisma o médico Hans Selye.

Conforme Arantes e Vieira (2002) Selye é considerado o pai do estresse, seus estudos iniciaram em 1925 e mostravam interesse inicial pela compreensão das reações do organismo, ou seja, Selye buscava entender o mecanismo do adoecer, definindo o termo estresse num sentido biológico inerente a toda doença, que produz certas modificações na estrutura e na composição química do corpo, que podem ser observadas e mensuradas. Porém o estresse não é diretamente observável, caracterizando-se como o estado que se manifesta através da Síndrome Geral de Adaptação (SGA). Figueiras e Hippert (2003) esclarecem que para Selye a SGA compreende principalmente na dilatação do córtex da supra-renal, a atrofia dos órgãos linfáticos e úlceras gastrointestinais. Sendo a SGA “... uma resposta não específica a uma lesão, que envolve o sistema nervoso autônomo...” (Figueiras e Hippert ,2003, p.113).

Sendo assim, o estresse é uma alteração psicofisiológica do organismo, observável através de sintomas físicos e psicológicos, para reagir a uma situação de tensão e opressão. Para Lipp (1996) o estresse é um processo e não uma reação única, pois a partir do momento que uma pessoa é submetida a uma fonte de estresse, um longo processo bioquímico se instala, e cujo início se manifesta de maneira bastante semelhante, por sintomas como taquicardia, sudorese excessiva, tensão muscular, boca seca e sensação de estar em alerta.

O estresse resulta da interação entre a pessoa e o mundo no qual ela vive. Quando uma pessoa percebe que está em perigo, seu organismo entra em estado de alerta para lutar ou fugir, assim ocorrem várias modificações fisiológicas, que são sinais de bom funcionamento orgânico.

Figueiras e Hippert (2003) nos ajudam a entender melhor a Síndrome da Adaptação Geral (SGA) descrevendo os três estágios que a constituem, são eles a *reação de alarme*; o *estágio de resistência* e; o *estágio de esgotamento ou exaustão*.

O primeiro estágio do processo ocorre quando o indivíduo se depara com um agente estressor. Nesta hora há quebra do equilíbrio interno, devido aos momentos de adversidade ou tensão, há a liberação de adrenalina e corticóides e o organismo apresenta reação de luta ou fuga, ou reação de emergência. Este processo é muito importante na manutenção da integridade, pois é através dele, ou seja, desta fase de alerta, que o indivíduo irá estar preparado para lidar com situações imediatas, na defesa de seu corpo.

No estágio de resistência, o organismo usa suas forças para manter sua resposta, tenta de forma reparadora restabelecer a homeostase, buscando um equilíbrio para a situação. O problema irá ocorrer se o organismo não tiver energia suficiente para se adaptar ao agente estressor. Nesta fase a pessoa utiliza toda sua energia adaptativa para se reequilibrar. Quando consegue, os sintomas iniciais desaparecem e a pessoa tem a impressão que está melhor. Um sintoma psicológico freqüente é a sensação de desgaste sem causa, e dificuldades com a memória. O processo de estresse se finaliza neste estágio, se o agente estressor for eliminado ou se o indivíduo utilizar técnicas de controle para se reequilibrar.

O último estágio, de esgotamento ou exaustão, irá ocorrer se a energia do indivíduo for menor que a resistência do agente estressor, ou se vários agentes estressores atuarem juntos. Há um aumento das estruturas linfáticas e exaustão psicológica, na forma de depressão. Doenças começam a aparecer e em alguns casos pode levar a morte. Na fase de exaustão ou quando esta está próxima, as doenças ocorrem com mais freqüência, tanto na área psicológica: depressão, ansiedade, impossibilidade de tomar decisões, vontade de fugir de tudo, etc.; quanto na área física: hipertensão arterial, úlceras gástricas, retração de gengivas, psoríase, vitiligo e até diabete. Lipp (1996) lembra que o estresse não é o agente patogênico, mas enfraquece o organismo de tal maneira que essas doenças programadas geneticamente, se manifestam devido à exaustão.

Pode-se dizer que o indivíduo quando reage às mudanças, adaptando-se de forma positiva com relação a seu funcionamento, encontra-se em estresse, só que este é o bom estresse ou “eustress”. Porém, se as mudanças forem de ordem muito intensa ou demasiadamente prolongadas, poderão causar o mau estresse ou “distress”, pois ultrapassaram os limites que o indivíduo suportaria, falhando a adaptação, levando o organismo desequilibrado a adoecer.

O estresse pode ser originário de fontes externas ou internas. As externas são representadas pelo que nos acontece na vida: pessoas, trabalho, família, acidentes, etc. As causas internas são aquelas que se referem a como pensamos, às crenças e valores que temos e como

interpretamos o mundo ao nosso redor. Por este motivo, as pessoas diferem na sua sensibilidade ao estresse dependendo da sua personalidade.

No presente estudo faz-se necessário aprofundarmos a relação entre estresse e trabalho, salientando, conforme nos lembra Figueiras e Hippert (2003), que

A busca de um maior entendimento sobre as relações entre estresse e trabalho é consonante não apenas com preocupações sociais, mas também com interesses econômicos e mercadológicos mais amplos, pois um trabalhador saudável e bem integrado ao seu trabalho terá mais chances de desempenhar eficientemente o seu papel junto ao sistema produtivo. Queda no nível de absenteísmo, no número de licenças médicas ou aposentadorias por doenças e acidentes profissionais, e principalmente manutenção ou aumento da produtividade, são alguns dos objetivos organizacionais que podem ser alcançados com a diminuição de estresse dos trabalhadores. (2003, p. 123).

Ou seja, há um grande interesse por parte das empresas no tema estresse, porém, como já vimos anteriormente à visão empresarial é míope no que se refere a sua preocupação, só demonstrando interesse no que tange à interferência do estresse na produtividade e no lucro. Saliento que o problema relacionado ao estresse organizacional, ou no trabalho deve ser encarado de forma mais abrangente, como um problema de saúde pública, econômica e social, que traz conseqüências para o indivíduo, empresas e governos.

Conforme Arantes e Vieira (2002) embora o conceito de estresse não tenha nascido vinculado ao trabalho, a própria expressão deriva de um conceito da metalurgia, significando uma deformação gerada por uma força, uma pressão, sendo esta por analogia ampliada para nomear qualquer manifestação de desgaste tanto somática quanto mental. Passou de uma concepção física a uma concepção médica e psicológica, abrindo campo para escuta dos sofrimentos somáticos e psíquicos decorrentes também, do trabalho.

Conforme França e Rodrigues (1997) apud Figueiras e Hippert (2003) o conceito de estresse é uma importante ferramenta para compreensão da influência dos processos sociais e psicológicos na manutenção da saúde ou na determinação de doenças. Estes autores definem o estresse relacionado ao trabalho como

Aquelas situações em que a pessoa percebe seu ambiente de trabalho como ameaçador às suas necessidades de realização pessoal e profissional e/ou sua saúde física ou mental, prejudicando a interação desta com o trabalho e com o ambiente de trabalho, na medida em que este ambiente contém demandas excessivas a ela, ou que ela não contém recursos adequados para enfrentar tais

situações. (França & Rodrigues, 1997, p. 24, 25, apud Figueiras & Hippert, 1999, p. 122)

As fontes de estresse no trabalho fazem referência tanto à organização do trabalho quanto às condições de trabalho. De acordo com Mendes e Cruz (2004) pode-se relacionar os eventos estressores ligados ao trabalho, de maneira simplificada, como:

- **Sobrecarga:** urgência de tempo, responsabilidade excessiva, ruído, redução da qualidade do sono;
- **Falta de estímulo, apoio ou suporte socioafetivo:** tédio, solidão, subinvestimento da capacidade de trabalho, falta de perspectivas na carreira, interface trabalho e família.
- **Constrangimentos organizacionais:** mudanças constantes determinadas pela organização, adição de novas tecnologias, devido ao mercado ou auto-impostas, relação entre a estrutura e o clima organizacional, conflitos profissionais e problemas de natureza ergonômica.

Além destas fontes de estresse, é importante salientar que em nosso país há fatores que contribuem para a demanda de causas de estresse no trabalho, sendo as principais o desemprego; a redução da mão de obra sem redução da quantidade de trabalho; os baixos salários; as incertezas no cenário econômico; a concorrência ou relações de competição; a deteriorização das relações humanas corporativas.

Entre os principais sintomas do estresse ocupacional, conforme o site<sup>11</sup> saúde e movimento, estão a insônia, irritabilidade, dificuldade de concentração, distúrbios de memória, emagrecimento (ou ganho de peso excessivo), suor, perda de apetite, sensação de que está sendo observado ou perseguido no local de trabalho e, por vezes o desenvolvimento de quadro mais grave do estresse, o chamado “síndrome do pânico”.

Cabe ainda chamar atenção, conforme nos lembra Figueiras e Hippert (2003), que há ainda as pessoas com alto nível de ansiedade e que tendem a lidar com o estresse utilizando o trabalho como um meio de descarga de sua tensão, são os “viciados no trabalho” ou *workaholics*. Estes possuem tendência a fora do ambiente de trabalho apresentar dificuldade de desfrutar o tempo livre, tendo problemas no convívio com a família, no lazer ou no convívio social. O que é muito grave e deve ser denunciado é que este tipo de personalidade é extremamente valorizada,

---

<sup>11</sup> Fonte: Revista Eletrônica Saúde e Movimento. [WWW.saudeemovimento.com.br](http://WWW.saudeemovimento.com.br) em 16/11/06.

estimulada e incentivada pelas empresas e sociedade em geral. Os *workaholics* costumam apresentar um ótimo rendimento profissional, por estarem buscando melhorar e superar-se sempre, porém este tipo de comportamento está muito propenso ao estresse. Estes indivíduos estão expostos a um risco maior de doenças coronarianas, devido a importantes mudanças fisiológicas nos sistemas cardíaco e vascular, em função do aumento da produção de substâncias como adrenalina e noradrenalina, da alteração da concentração de gordura no sangue e do tempo de coagulação sanguínea.

Diante do exposto fica evidente que na relação entre estresse e trabalho, apesar de toda ampla divulgação dos riscos, ainda há muito o que ser feito. Atualmente o estresse é encarado como algo inerente ao trabalho, ou seja, o trabalhador ser exposto a situações que o colocam em risco elevado de estresse é considerada normal. Os programas de qualidade de vida apresentados pelas empresas de maneira geral, que se propõem a reduzir o estresse, apresentam soluções simplistas e muitas vezes incoerentes no que se refere ao discurso versus práticas e teoria. É urgente que se pense no redimensionamento das formas de organização do trabalho como maneira de minimizar os riscos do estresse ao invés de propor programas como ginástica laboral, que em muitos casos tornam-se mais uma fonte de estresse.

A manifestação mais radical do estresse em sua fase mais aguda e de esgotamento é conhecida como *síndrome de burnout*. Conforme Mendes e Cruz (2004) o termo *burnout* proveniente da cultura anglo-saxônica pode ser traduzido para o português como apagar-se ou queimar-se. Assim, *burnout* é definido como uma das conseqüências mais graves do estresse profissional, e se caracteriza por exaustão emocional, avaliação negativa de si mesmo, depressão e insensibilidade com relação à quase tudo e todos.

Desde 1996 a síndrome de *burnout* é reconhecida no Brasil, pela Regulamentação da Previdência Social, como um “agente patogênico causador de doença profissional”, o que se pode considerar um avanço muito importante, porém, a síndrome ainda é desconhecida por muitos profissionais, mesmo aqueles que devido à sua ocupação, deveriam conhecê-la o suficiente para poder orientar, diagnosticar ou encaminhar para uma intervenção.

Definida como uma reação à tensão emocional crônica gerada a partir do contato direto, excessivo e estressante com o trabalho, essa doença faz com que a pessoa perca a maior parte do interesse em sua relação com o trabalho, de forma que as coisas deixam de ter sentido e importância e qualquer esforço pessoal passa a parecer inútil. Com o passar do tempo, o profissional, se desgasta, estressa-se e desiste. As manifestações dessa desistência, de acordo com

Mendes e Cruz (2004) são a queda da auto-estima, ansiedade e melancolia, o esgotamento físico e emocional, surgimento de comportamentos inadequados frente a sua clientela (irritação, descaso, cinismo e distanciamento), comprometimento de suas relações afetivas e sociais, diminuição da produtividade e da auto-realização no trabalho e problemas psicossomáticos.

Atualmente os estudos relacionados à síndrome de *burnout* vem contribuindo muito para o campo da saúde e trabalho, como referem Mendes e Cruz (2004)

O estudo da incidência ou da prevalência dos sintomas de *burnout* nas profissões pode nos ajudar a compreender a natureza da etiologia ou nexos do adoecimento. Os profissionais de ocupações assistenciais tendem a ser os mais afetados, dado que experimentam uma grande discrepância entre expectativas de atendimento (do profissional e do usuário) e a realidade do trabalho (Alvarez e Fernandes, 1991). Outro fator que contribui para a alta incidência da síndrome é o longo tempo dedicado aos clientes, que, frequentemente, se encontram em situações dramáticas, gerando, com isso, uma relação interpessoal provinda de frustração, medo, tensão emocional. (2004, p. 47)



### **3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Muitas críticas tem sido feitas à pesquisas que se desenvolvem a partir de recortes empíricos, pois, conforme Kuenzer (1998), muitos destes trabalhos não se articulam adequadamente com as categorias de conteúdo e de método, e acabam não passando de descrições, que não permitem a compreensão das articulações entre parte e totalidade, permanecendo na simples contemplação. A autora refere:

A questão que se coloca, portanto, é a necessária e adequada articulação entre as categorias de análise macro e microeconômicas, entre teoria e prática, através de um caminho metodológico que permita que o concreto se torne compreensível pela mediação do abstrato, e o todo através da mediação da parte, sem o que nossa produção sempre será parcial e pouco útil para dar suporte às intervenções no sentido da transformação da realidade. (KUENZER, 1998, p. 61)

No presente estudo as categorias metodológica e as categorias de conteúdo, já descritas anteriormente, serão fundamentais para a articulação do papel contextualizador e orientador por elas representados com os resultados a serem obtidos, ou seja o material o empírico. As categorias buscam permitir a compreensão do todo, no que se refere ao presente estudo. Assim, procurei entre tantos possíveis caminhos, a flexibilidade na composição e na articulação de diferentes perspectivas, conceitos e idéias de investigação articulando conhecimentos de diferentes campos (saúde e trabalho, psicologia social, sociologia do trabalho, sociologia da educação e administração de Recursos Humanos) para contribuir com a realização deste estudo. Conforme já apresentado, as categorias de conteúdo (O trabalho ontem e hoje; Gestão estratégica nas organizações e sua interação com às novas políticas de RH e Saúde e trabalho) aparecem articuladas com as categorias metodológicas (historicidade, contradição e humanização).

Esta dissertação, por sua natureza, caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa e tem como principal preocupação à compreensão e interpretação das relações entre as modernas práticas de gestão de RH e a saúde do trabalhador a partir da análise de documentos que retratam a realidade de ambas vivências.

Para estudar a temática das relações entre as modernas práticas de RH e a saúde do trabalhador, escolho empreender uma análise documental. Para Pimentel (2001) a análise de

documento, dependendo do objetivo da pesquisa pode ser o principal meio de concretização do estudo, sendo que o presente estudo se dará nestes moldes.

Novamente, conforme Pimentel (2001) os estudos que tem por base os documentos como material primordial, “...extraem deles toda a análise, organizando-os e interpretando-os segundo os objetivos da investigação proposta.” (p.180)

O material que me proporcionou realizar estudos analíticos empíricos que utilizei e que a seguir explicitarei, foi escolhido com base na minha experiência como especialista em psicologia do trabalho. Optei por tais fontes por tratar-se do que há de mais utilizado, lido, considerado como moderno e valorizado em RH, desta forma irá retratar de maneira abrangente e atual as modernas práticas de gestão de RH. No que se refere a saúde e trabalho, optei buscar o material a ser utilizado, principalmente no meio acadêmico, ou seja em livros, teses e dissertações sobre o tema. Ou seja, buscar o que vem sendo encontrado como resultados de pesquisas em saúde e trabalho.

Para a ordenação dos dados, após repetidas leituras, iniciei em um primeiro momento a fase que chamei de exploração textual, que delineou os temas presentes nos textos, com objetivo de ordenação dos dados. A seguir veio a etapa de codificação das informações e posteriormente foram criadas categorias à luz das referências teóricas e questões de pesquisa. Para enfim poder chegar a construir os Discursos dos Sujeitos Coletivos – DSC<sup>12</sup> (Lefèvre e Lefèvre, 2003) no caso das dissertações, e análise de conteúdo (BARDIN, 1979) no caso das publicações de melhores para trabalhar e congresso da ISMA-BR. E por último tornar possível as interpretações alinhadas aos objetivos da pesquisa e ao referencial teórico explorado.

### 3.1 – OS CAMINHOS DA INVESTIGAÇÃO

Aqui irei explicitar os caminhos da investigação descrevendo o planejamento e o desenho da pesquisa em termos de estratégias escolhidas para coleta e análise de dados, do material submetido ao meu enfoque. Apresentarei em dois subitens os procedimentos referentes a cada um especificamente.

---

<sup>12</sup> Técnica utilizada para análise dos dados.

### 3.1.1 – A intenção manifesta e as modernas práticas de gestão de RH

O levantamento destes dados, inicialmente, teve como objetivo realizar uma aproximação com o campo empírico com vistas a um conhecimento da intenção manifesta pelas organizações no que se refere a seus trabalhadores, ou seja, o que as empresas divulgam publicamente sobre sua relação com os seus trabalhadores. Os dados coletados nesta dimensão também abriram espaço para possíveis aspectos a serem explorados nas dimensões subseqüentes.

Quanto ao período de realização desta fase, saliento que desde o início da trajetória venho pesquisando a intenção manifesta pelas organizações, porém de maneira mais aleatória, ou seja, procurando observar nos diversos meios de comunicação o que as organizações, de maneira geral, manifestam como intenção no que se refere aos seus trabalhadores. Já a busca mais específica, ou científica, com estratégia, objetivo e critérios definidos foi realizada no decorrer de 2007, conforme descrevo a seguir.

Neste ponto da pesquisa o foco foi para identificação e compreensão da intenção manifesta pelas organizações em relação à seus trabalhadores e as práticas de gestão de RH, ou seja, o que as organizações estão adotando como práticas para gerenciar seus trabalhadores e quais os objetivos manifestam em relação a estas práticas. Neste ponto escolho trabalhar com duas fontes que irão se complementar na composição desta dimensão. São elas: As publicações da revista época e exame relativas as melhores empresas para trabalhar e o congresso de stress da ISMA-BR e fórum internacional de qualidade de vida no trabalho.

Desta forma além de encontrar as práticas, estarão contempladas também o que se publica e se valoriza como práticas, além do tipo de discussão que profissionais de RH possuem em relação a saúde, qualidade de vida e estresse dos trabalhadores.

#### 3.1.1.1 Melhores empresas para trabalhar<sup>13</sup>

Atualmente no Brasil existem duas revistas com publicações das melhores empresas para trabalhar. A mais antiga é o *Guia Você S/A-Exame- As 150 melhores empresas para você trabalhar* há onze anos no mercado, inicialmente coordenado pelo Great Place to Work

---

<sup>13</sup> As informações referentes as melhores empresas para trabalhar foram retiradas das revistas: Você S/A-Exame- As 150 melhores empresas para você trabalhar 2007 e Época – As 100 melhores empresas para trabalhar 2007-2008. Também foi utilizado como fonte para informações os seguintes sites: [www.exame.com.br/melhoresempresas](http://www.exame.com.br/melhoresempresas) e [www.greatplacetowork.com.br](http://www.greatplacetowork.com.br).

Institute<sup>14</sup> e há dois anos coordenado por jornalistas da Você S/A e a equipe da Fundação Instituto de Administração (FIA), de São Paulo, parceira na metodologia da pesquisa. A outra publicação é feita pela revista *Época – As 100 melhores empresas para trabalhar*, este ano foi publicada a segunda edição da lista. A pesquisa anual é realizada pelo Great Place to Work em parceria com a *Época*.

A estratégia que utilizei foi de realizar pesquisa documental nas próprias publicações. Como o número de empresas selecionadas como melhores para trabalhar é muito grande (100 na época e 150 na exame) impossibilitando a análise de todas empresas selecionadas, defini como critério de seleção trabalhar apenas com as dez primeiras classificadas de cada uma das publicações, ou seja, no total serão analisadas as práticas de gestão de RH de vinte organizações. Cabe chamar atenção para o fato de que ao trabalhar com as dez primeiras classificadas das duas publicações, serão obtidos os dados do que há como considerado de melhor em termos de práticas de gestão dos trabalhadores, sendo que pode haver um distanciamento significativo da realidade de outras organizações, ou seja a realidade praticada pode ser pior.

Com relação à análise e interpretação dos dados desta dimensão específica, optei por utilizar a técnica de Análise de Conteúdo segundo uma adaptação da proposta de BARDIN (1979) aos propósitos desta pesquisa. Para Bardin (1979), a análise de conteúdo não é propriamente um instrumento, mas um conjunto de técnicas de análise das comunicações que depende do tipo de fala a que se dedica e do referencial teórico subjacente e deve ser adaptada ao objetivo pretendido. A categorização, codificação e classificação são procedimentos indispensáveis e o objetivo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente e as significações explícitas ou ocultas.

Num primeiro momento, realizei a leitura flutuante das publicações, objetivando criar categorias para análise. Após diversas leituras, defini que a melhor maneira para demonstrar as práticas de RH seria construir uma tabela que demonstrasse as seguintes categorias por organização: práticas de gestão positivas e pontos negativos e após realizar a análise.

---

<sup>14</sup> O Great Place to Work Institute é uma organização mundial em pesquisa das melhores empresas para trabalhar. Presta também serviços de consultoria relacionados ao ambiente de trabalho, à gestão de pessoas e aos aspectos culturais das organizações. Fundado em 1991, o instituto está presente em 30 países. Sua metodologia de avaliação do ambiente de trabalho foi esboçada no livro *The 100 Best Companies To Work For in América*, de 1984.

### 3.1.1.2 - VII Congresso de Stress da ISMA-BR (International Stress Management Association)

#### IX Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho

Ainda com o objetivo de identificar e analisar as modernas práticas de gestão de RH achei fundamental direcionar meu foco para um congresso, lugar onde profissionais se propõem discutir, debater, analisar determinado assunto, neste congresso e fórum, o foco estava voltado para *Trabalho, Stress e Saúde*, ou seja, o tema estava bem alinhado com os meus objetivos de pesquisa. Desta forma decidi utilizar este congresso como fonte para o meu trabalho.

Entendi que a melhor estratégia a ser utilizada seria a de participar do congresso, pois desta forma o aproveitamento dos dados seria mais rico. Além de todas notas que realizei durante minha participação no referido evento, utilizei também a pesquisa documental como recurso para levantar dados relativos a atividades, que por serem paralelas, não pude participar.

Como critério de seleção, das atividades realizadas durante o congresso, defini analisar todas as atividades consideradas principais, que serão chamadas de palestras, chamar atenção para todas apresentações de trabalhos orais e selecionar aleatoriamente 10 pôsters entre os mais de 100 apresentados. Assim, serão analisadas todas atividades desenvolvidas no congresso com ênfase nas palestras que tiveram papel de destaque.

Para análise dos dados, da mesma forma que para analisar os dados das publicações referentes as melhores empresas para trabalhar, descrita no subitem anterior, utilizei a técnica de Análise de Conteúdo segundo uma adaptação da proposta de BARDIN (1979) aos propósitos desta pesquisa.

### 3.1.2 – A realidade praticada – as dissertações

Esta dimensão empírica, - A realidade praticada – tendo como base teses e dissertação sobre o tema saúde e trabalho, foi a dimensão mais importante da pesquisa pois forneceu subsídios estruturais, mas também foi a dimensão mais trabalhosa em função do longo percurso percorrido para definição dos critérios que levariam as pesquisas que serviriam aos objetivos desta dissertação, além da exaustiva tarefa de leitura que possibilitasse identificar nas produções a realidade praticada.

O primeiro passo foi definir onde iria buscar as teses e dissertações, pois poderia proceder a busca em várias universidades, em uma única ou no portal de biblioteca digital da CAPES. Adotei como estratégia limitar a pesquisa a teses e dissertações de uma única universidade, no caso, a UFRGS. Está decisão se justifica por dois motivos, o primeiro é de ordem operacional, ou seja, constatei que se incluísse na pesquisa outras universidades, poderia me deparar com uma demanda que dificultaria muito a viabilização da pesquisa e também poderia me deparar, por exemplo com produções não disponíveis em meio digital e encontrar dificuldade para ter acesso ao material. Com relação ao portal de teses e dissertações da CAPES, constatei que há muitas produções que ainda não estão disponíveis no portal. O segundo motivo está relacionado ao fato de que a produção teórica da UFRGS é suficientemente representativa de forma que atende aos objetivos propostos nesta dissertação.

Para selecionar em quais programas de pós-graduação da UFRGS eu iria buscar as teses e dissertações, procurei<sup>15</sup> dentre os programas oferecidos na universidade, aqueles que possuíam entre suas linhas de pesquisa, tema relacionado a trabalho, saúde e trabalho ou recursos humanos. Encontrei 6 (seis) programas, conforme tabela abaixo, sendo que a partir destes irei refinar minha busca no sentido de encontrar as produções que irão servir de fontes documentais para o presente estudo.

PROGRAMA	LINHA DE PESQUISA	ORIENTADORES
Psicologia social	Trabalho, saúde e subjetividade	- Álvaro Crespo Merlo - Cleci Maraschin - Henrique Caetano Nardi - Jaqueline Tittoni - Lea da Cruz Fagundes - Maria da Graça Jacques <sup>16</sup> - Sérgio Antônio Carlos
Administração	Recursos Humanos	- Carmem Lígia Iochins Grisci - Elaine Di Diego Antunes - Marina Keiko Nakayama - Neusa Rolita Cavedon - Roberto Lima Ruas - Rosinha Silva M. Carrion

<sup>15</sup> Para realizar a referida busca usei basicamente a internet. Na página da UFRGS ([www.ufrgs.br](http://www.ufrgs.br)) localizei todos os programas de pós-graduação oferecidos na universidade, depois entrei na página de cada programa e pesquisei as linhas de pesquisa oferecidas, chegando assim ao resultado apresentado.

<sup>16</sup> Esta orientadora no momento em que foi efetuada a pesquisa não constava entre os atuais orientadores, mas até pouco tempo ela foi orientadora neste programa e linha de pesquisa e como os trabalhos por ela orientado podem apresentar material importante para este estudo, achei por bem incluí-la, abrindo uma exceção no critério estabelecido.

		- Valmíria Carolina Piccinini
Educação	Trabalho, movimentos sociais e educação	- Augusto Nivaldo Silva Triviños - Carmen Lúcia Bezerra Machado - Jorge Alberto Rosa Ribeiro - Johannes Doll - Marlene Ribeiro
Engenharia da produção	Ergonomia e saúde do trabalhador	- Fernando Gonçalves - Carla Schwengber Ten Caten
Epidemiologia	Novas tecnologias e novas organizações do trabalho e suas repercussões sobre a saúde	- Álvaro Roberto Crespo Merlo - Paulo Antônio Barros Oliveira - Paul Douglas Fischer
Sociologia	Trabalho nas sociedades contemporâneas	- Antônio David Cattani - Cínara Lerrer Rosenfield - Lorena Holzmann - Sônia Karan Guimarães

Em um segundo momento, identifiquei quais professores/orientadores atuam nas linhas de pesquisa dos cursos identificados, na data pesquisada, ou seja, em 15/05/07. Cabe salientar que dentro do período que me proponho pesquisar pode haver orientadores que atualmente não fazem mais parte do programa ou pesquisadores aposentados que permanecem atuando como colaboradores, mas acredito que a amostra não deixará de ser representativa em função deste detalhe ao qual chamo atenção.

Após identificados os orientadores busquei no site da biblioteca da UFRGS<sup>17</sup> no catálogo SABI as teses e dissertações orientadas por professores atuantes nas linhas de pesquisa já citadas, publicadas no período de 15/05/07 à 31/12/01<sup>18</sup>. Foi necessário ter o cuidado de selecionar os trabalhos relacionados ao programa em questão, pois há professores que atuam em mais de um programa na universidade.

Também é importante ressaltar que na pesquisa levei em consideração apenas as teses e dissertações de doutorado ou mestrado acadêmico, eliminando os trabalhos de conclusão da graduação, de mestrado profissional, especializações e outros.

Quando identificadas as teses e dissertações, registrei o autor, o título, o assunto geral e os demais assuntos relacionados. Assim, foi possível construir uma tabela que demonstra o número

<sup>17</sup> [www.biblioteca.ufrgs.br](http://www.biblioteca.ufrgs.br)

<sup>18</sup> Opto pelo referido período pois o início 15/05/07 corresponde a data que concluí esta etapa da pesquisa e o fim 31/12/01, é justificado pelo fato de que as teses e dissertações passaram a ser digitalizadas a partir de 2001, desta forma, grande parte das produções em questão estarão disponíveis via internet, facilitando bastante o acesso ao material, além disto durante a pesquisa pude constatar que são poucos os atuais orientadores que possuem orientação de teses ou dissertações anterior a 2001.

teses/dissertações produzidas dentro das referidas linhas de pesquisa, no período anteriormente delimitado.

Cursos	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	Total
Administração	5	10	9	8	12	18	20	82
Educação	1	8	8	8	6	7	5	43
Engenharia da produção	-	6	6	1	3	5	2	23
Epidemiologia	-	4	2	4	-	-	1	11
Psicologia	1	12	12	8	4	3	-	40
Sociologia	-	2	3	1	2	2	-	10
							Total	209

Com o objetivo de delimitar quais teses/dissertações poderiam colaborar com o meu estudo, acreditei que o primeiro passo nesta trajetória seria selecionar as produções por assunto. Desta forma entre o material já identificado, ou seja, as 209 teses/dissertações, busquei as que possuía assunto relacionado a: saúde ocupacional, trabalho e/ou trabalhador, estresse, saúde mental, subjetividade, saúde e trabalho, lesões por esforço repetitivo, prazer e/ou sofrimento, qualidade de vida, condições de trabalho, ambiente de trabalho ou relações de trabalho. Para aumentar a eficácia desta seleção em relação aos objetivos da minha pesquisa, estipulei que deveria haver a combinação de no mínimo dois dos assuntos relacionados anteriormente, por exemplo, se aparecer apenas trabalho, não será incluído, mas aparecendo trabalho e também subjetividade ou estresse e qualidade de vida o material fará parte dos selecionados.

Ao proceder a delimitação acima descrita, ficaram 34 teses/dissertações, ou seja 16,27% do total encontrado no primeiro momento.

Seleção por assuntos:

Ano	Autor	Título	Programa/Orientador
2002	Henrique Caetano Nardi	Trabalho e ética: os processos de subjetivação de duas gerações de trabalhadores metalúrgicos e do setor informal (1970 – 1999)	Sociologia – Antonio David Cattani
2005	Jorgia Marisa Seibel	Lesão por esforço repetitivo (LER) e a organização do trabalho nas indústrias calçadistas	Sociologia – Cínara Lerrer Rosenfield
2004	Eliane Conceição Santos Locks	Tecnologias de monitoramento e vigilância eletrônica no mundo do	Sociologia - Cínara Lerrer Rosenfield



		trabalho	
2002	Rozoíta Elize Weber Kops	O modelo de gestão da qualidade total e as relações de trabalho: estudo de caso em duas empresas de transporte coletivo urbano do Rio Grande do Sul	Sociologia – Lorena Holzmann
2006	Mosiris Roberto Giovanini Pereira	Epidemiologia das doenças profissionais e do trabalho registradas pela Previdência Social no Estado do Rio Grande do Sul em 2001	Epidemiologia – Paulo Antônio Barros Oliveira
2002	Sandra Salete Poletto	Avaliação e implantação de programas de ginástica laboral, implicações metodológicas	Engenharia da produção – Fernando Gonçalves
2006	Tatiana Bittencourt Gouveia	A demanda empreendedora e o trabalho imaterial na construção da subjetividade do “empreendedor”	Administração – Carmem Lígia Iochins Grsci
2005	Gerson Langie Barum	Novas tecnologias e subjetividade: profissionais da informática no trabalho bancário	Administração - Carmem Lígia Iochins Grsci
2003	Rafael Alexandre Mafra	Reestruturação produtiva e modos de gestão de pessoas em uma empresa do setor eletro-eletrônico	Administração - Carmem Lígia Iochins Grsci
2003	Alfredo Ângelo Moretti	Vivências de prazer e sofrimento psíquico em tempos de reestruturação produtiva	Administração - Carmem Lígia Iochins Grsci
2001	Lisiane Vasconcellos da Silva	Qualidade de vida do trabalhador na Springer Carrier: uma análise dos principais programas e políticas da empresa num contexto de flexibilização do trabalho	Administração - Valmíria Carolina Piccinini
2001	Ana Lúcia Bender Pereira	Mudança organizacional e seus reflexos na qualidade de vida dos empregados em duas empresas do ramo alimentício	Administração – Marina Keiko Nakayama
2006	Álvaro Gustavo Wagner Junqueira	Satisfação com o trabalho dos profissionais de secretarias municipais de saúde da região do Vale do Taquari	Administração – Valmíria Carolina Piccinini
2004	Sidnei Rocha de Oliveira	Os sentidos do trabalho para os dentistas filiados à UNIODONTO	Administração – Valmíria Carolina Piccinini
2006	Letícia Laurino Almeida	Manda quem pode, obedece quem tem juízo: prazer e sofrimento psíquico em cargos de gerência	Psicologia Social - Álvaro Roberto Crespo Merlo
2006	Aline Gonçalves Machado	Cuidadores: seus amores e suas dores: o prazer e o sofrimento psíquico dos auxiliares e técnicos de enfermagem de um hospital cardiológico	Psicologia Social - Álvaro Roberto Crespo Merlo
2005	Kátia Salete Barfknecht	Economia solidária, saúde mental e trabalho em uma cooperativa de	Psicologia Social - Álvaro Roberto Crespo

		confeção de Porto Alegre	Merlo
2005	Patrícia Costa da Silva	Prazer e sofrimento de psicólogos em empresas privadas	Psicologia Social - Álvaro Roberto Crespo Merlo
2004	Charlotte Beatriz Spode	Ofício de oficial: trabalho, subjetividade e saúde mental na polícia militar	Psicologia Social - Álvaro Roberto Crespo Merlo
2003	Ângela Peña Ghisleni	Corpos ressentidos: trabalho contemporâneo, subjetividade e patologias por hipersolicitação	Psicologia Social - Álvaro Roberto Crespo Merlo
2002	Caroline Lorena Schulte de Freitas	O trabalho com o fumo: subjetivação e precarização na atividade das trabalhadoras safristas	Psicologia Social - Álvaro Roberto Crespo Merlo
2006	Rafaela de Quadros Rigonni	Assumindo o controle: organizações, práticas e a experiência de si em trabalhadores da redução de danos na região metropolitana de Porto Alegre	Psicologia social – Henrique Caetano Nardi
2006	Silvia Maria Silveira	Processos de subjetivação e formação em psicologia: uma problematização das trajetórias	Psicologia social – Henrique Caetano Nardi
2005	Tatiana Ramminger	Trabalhadores de saúde mental: reforma psiquiátrica, saúde do trabalhador e modos de subjetivação nos serviços de saúde mental	Psicologia social – Henrique Caetano Nardi
2006	Laize Soares Guazina	Sons, silenciamentos, poder e subjetivação no hospital: a musicoterapia na saúde do trabalhador	Psicologia social – Jaqueline Tittoni
2005	Vanessa Soares Maurense	A experiência de si no trabalho nas ruas da fotocomposição	Psicologia social – Jaqueline Tittoni
2005	Márcia Ziebell Ramos	Trabalho, subjetividade e reabilitação profissional: por uma genealogia dos modos de vida	Psicologia social – Jaqueline Tittoni
2004	Adriana Spilki	Qualidade total e processos de subjetivação: um estudo junto aos servidores públicos federais	Psicologia social – Jaqueline Tittoni
2004	Tatiana Lima Both	Jubilamento: o interdito de uma vida trabalhando e suas repercussões na velhice	Psicologia social – Sérgio Antônio Jacoby
2005	Silvana de Oliveira	Políticas de gestão e saúde em teleatendimento: das telefonistas aos teleoperadores	Psicologia social – Maria da Graça Correa Jacques
2005	Miriam Junqueira Scopel	Retorno ao trabalho: trajetória de trabalhadores metalúrgicos portadores de LER/DORT	Psicologia social – Maria da Graça Correa Jacques
2004	Daniela Rondon de Moraes	Saúde e trabalho em turno noturno: possibilidades e limites na avaliação de auxiliares de enfermagem	Psicologia social – Maria da Graça Correa Jacques

2003	Mayte Raya Amazarray	Trabalho e adoecimento no serviço público: LER/DORT e articulações com o modo de gestão tecnoburocrático	Psicologia social – Maria da Graça Correa Jacques
2002	Márcia Werner	O processo de reestruturação produtiva: experiências e vivências dos trabalhadores: um estudo de caso	Psicologia social – Maria da Graça Correa Jacques

Porém ainda se fez necessário verificar se todas estas 34 produções atendem ao objetivo do meu estudo, ou seja, se estas teses e dissertações apresentam resultados que indiquem a relação saúde e trabalho. Mais especificamente estabeleci como critério para este refinamento, buscar pesquisas, que tenham sido realizadas de maneira empírica, em organizações empresariais e/ou com categorias de trabalhadores e/ou órgãos de classe e que estabeleçam a relação saúde e trabalho.

Para tal, busquei no resumo<sup>19</sup> de cada uma das 34 produções, até então selecionadas, determinar quais estavam aptas a atender aos objetivos anteriormente especificados. Cabe salientar que quando não havia possibilidade de localizar as informações estabelecidas apenas no resumo, as informações foram buscadas no corpo do trabalho.

Além dos dados anteriormente especificados também já identifiquei em qual organização empresarial e/ou categoria de trabalhador e/ou órgão de classe foi realizado o estudo, bem como a forma de coleta de dados. A seguir segue tabela com as informações encontradas.

<b>Ano</b>	<b>Autor</b>	<b>Título</b>	<b>Programa/ Orientador</b>	<b>Setor de atividade, categoria ou órgão de classe</b>	<b>Coleta de dados</b>
2006	Letícia Laurino Almeida	Manda quem pode, obedece quem tem juízo: prazer e sofrimento psíquico em cargos de gerência	Psicologia Social - Álvaro Roberto Crespo Merlo	Gerentes de organizações privadas de grande porte.	Entrevista semi-estruturada e caderno de campo
2006	Aline Gonçalves Machado	Cuidadores: seus amores e suas dores: o prazer e o sofrimento psíquico dos auxiliares e técnicos de enfermagem de um hospital cardiológico	Psicologia Social - Álvaro Roberto Crespo Merlo	Auxiliares e técnicos de enfermagem que trabalham em unidades críticas do Instituto de Cardiologia do RS – Fundação	Entrevista Semi-estruturada e pesquisa documental

<sup>19</sup> O resumo consta, na maioria das teses e dissertações, no início da produção e também no site da biblioteca da UFRGS ([www.ufrgs.br/biblioteca](http://www.ufrgs.br/biblioteca)) onde efetuei a pesquisa.

				Universitária de Cardiologia	
2005	Kátia Salete Barfknecht	Economia solidária, saúde mental e trabalho em uma cooperativa de confeção de Porto Alegre	Psicologia Social - Álvaro Roberto Crespo Merlo	Cooperativa de costureiras e serígrafos da UNIVENS	Entrevistas semi- estruturadas e grupos de discussão
2005	Patrícia Costa da Silva	Prazer e sofrimento de psicólogos em empresas privadas	Psicologia Social - Álvaro Roberto Crespo Merlo	Psicólogos que trabalham em empresas privadas	Entrevistas semi- estruturadas e anotações de campo
2004	Charlotte Beatriz Spode	Ofício de oficial: trabalho, subjetividade e saúde mental na polícia militar	Psicologia Social - Álvaro Roberto Crespo Merlo	Capitães da brigada militar (Oficiais intermediários)	Entrevistas semi- estruturadas, pesquisa documental e acompanham ento das atividades
2003	Ângela Peña Ghisleni	Corpos ressentidos: trabalho contemporâneo, subjetividade e patologias por hipersolicitação	Psicologia Social - Álvaro Roberto Crespo Merlo	Trabalhadores portadores de LER/DORT previamente diagnosticados pela equipe médica do Ambulatório de doenças do Trabalho do Hospital de Clínicas de Porto Alegre (ADT- HCPA)	Entrevistas semi- estruturadas e exame físico
2002	Caroline Lorena Schulte de Freitas	O trabalho com o fumo: subjetivação e precarização na atividade das trabalhadoras safristas	Psicologia Social - Álvaro Roberto Crespo Merlo	Safristas do beneficiamento de fumo em Santa Cruz do Sul, do sexo feminino, sindicalizadas, de diferentes funções e empresas (multinacionais)	Entrevistas semi- estruturadas
2006	Rafaela de Quadros Rigonni	Assumindo o controle: organizações, práticas e a experiência de si em trabalhadores da redução de danos na	Psicologia social - Henrique Caetano Nardi	Trabalhadores em Redução de Danos (RD) da Região Metropolitana de Porto Alegre	Entrevistas semi- estruturadas e grupos focais

		região metropolitana de Porto Alegre			
2005	Tatiana Ramminger	Trabalhadores de saúde mental: reforma psiquiátrica, saúde do trabalhador e modos de subjetivação nos serviços de saúde mental	Psicologia social – Henrique Caetano Nardi	Trabalhadores da saúde mental identificados com os princípios da reforma psiquiátrica	Entrevistas; análise documental;
2006	Laize Soares Guazina	Sons, silenciamentos, poder e subjetivação no hospital: a musicoterapia na saúde do trabalhador	Psicologia social – Jaqueline Tittoni	Técnicas de enfermagem de uma unidade de terapia intensiva infantil de um hospital geral público de POA	Observação participante, grupos de musicoterapia, grupo de discussão e gravação da paisagem sonora
2004	Adriana Spilki	Qualidade total e processos de subjetivação: um estudo junto aos servidores públicos federais	Psicologia social – Jaqueline Tittoni	Instância federal do poder judiciário que implantou o programa qualidade total	Entrevistas semi-estruturadas, observações do local de trabalho e análise de documentos
2005	Silvana de Oliveira	Políticas de gestão e saúde em teleatendimento: das telefonistas aos teleoperadores	Psicologia social – Maria da Graça Correa Jacques	Teleoperadores (dos 4 maiores “call centers” no RS)	Entrevistas, visita às empresas, diário de campo, textos da página eletrônica de uma instituição de referência no setor
2005	Miriam Junqueira Scopel	Retorno ao trabalho: trajetória de trabalhadores metalúrgicos portadores de LER/DORT	Psicologia social – Maria da Graça Correa Jacques	Metalúrgicos afastados por LER/DORT retornaram ao trabalho	Entrevistas semi-estruturadas e anotações retiradas dos prontuários médicos
2004	Daniela Rondon de	Saúde e trabalho em turno noturno:	Psicologia social – Maria da	Auxiliares de enfermagem	Entrevistas individuais,

	Moraes	possibilidades e limites na avaliação de auxiliares de enfermagem	Graça Correa Jacques	(noturnos) de uma instituição hospitalar	análise de documentos e questionários
2003	Mayte Raya Amazarray	Trabalho e adoecimento no serviço público: LER/DORT e articulações com o modo de gestão tecnoburocrático	Psicologia social – Maria da Graça Correa Jacques	Trabalhadores técnico-administrativos de uma instituição pública, portadores de LER/DORT	Entrevistas, análise de documentos e observação de reuniões sindicais
2002	Márcia Werner	O processo de reestruturação de produtiva: experiências e vivências dos trabalhadores: um estudo de caso	Psicologia social – Maria da Graça Correa Jacques	Supervisores operacionais de empresa pública de capital misto do setor de serviços	Entrevistas semi-estruturadas e grupos focais
2006	Tatiana Bittencourt Gouveia	A demanda empreendedora e o trabalho imaterial na construção da subjetividade do “empreendedor”	Administração – Carmem Lígia Iochins Grsci	Empreendedores	Entrevistas semi-estruturadas e narrativas
2005	Gerson Langie Barum	Novas tecnologias e subjetividade: profissionais da informática no trabalho bancário	Administração – Carmem Lígia Iochins Grsci	Analistas de sistemas do núcleo de informática de POA de uma grande instituição bancária pública	Entrevistas semi-estruturadas, questionários e fontes documentais
2003	Alfredo Ângelo Moretti	Vivências de prazer e sofrimento psíquico em tempos de reestruturação produtiva	Administração – Carmem Lígia Iochins Grsci	Trabalhadores de uma indústria do ramo metalmeccânico de SC	Aplicação de instrumento _ Escala do prazer e sofrimento no trabalho (EPST) e entrevistas semi-estruturadas
2001	Ana Lúcia Bender Pereira	Mudança organizacional e seus reflexos na qualidade de vida dos empregados em duas empresas do ramo alimentício	Administração – Marina Keiko Nakayama	Duas empresas do ramo alimentício situadas no Vale do Taquari	Entrevistas semi-estruturadas e grupos focais
2006	Álvaro	Satisfação com o	Administração –	Secretarias	Entrevistas

	Gustavo Wagner Junqueira	trabalho dos profissionais de secretarias municipais de saúde da região do Vale do Taquari	Valmíria Carolina Piccinini	municipais da saúde do Vale do Taquari	semi-estruturadas e questionários
2001	Lisiane Vasconcellos da Silva	Qualidade de vida do trabalhador na Springer Carrier: uma análise dos principais programas e políticas da empresa num contexto de flexibilização do trabalho	Administração – Valmíria Carolina Piccinini	Trabalhadores da Springer Carrier – setor metal mecânico	Entrevistas semi-estruturadas e observação
2002	Henrique Caetano Nardi	Trabalho e ética: os processos de subjetivação de duas gerações de trabalhadores metalúrgicos e do setor informal (1970 – 1999)	Sociologia – Antonio David Cattani	Metalúrgicos (Jovens), Metalúrgicos (Aposentados) e trabalhadores do mercado informal	Entrevista aprofundada para reconstrução da trajetória de vida e de trabalho
2005	Jorgia Marisa Seibel	Lesão por esforço repetitivo (LER) e a organização do trabalho nas indústrias calçadistas	Sociologia – Cínara Lerrer Rosenfield	Setor calçadista junto ao pólo produtivo do Vale do Rio dos Sinos	Entrevistas semi-estruturadas; observação no local de trabalho

Após realização do refinamento ficaram 24 produções sendo 23 dissertações e apenas 1 tese. Ciente de que este número ainda é muito grande em termos de tempo para realizar a necessária análise da totalidade dentro dos prazos pré-estabelecidos, opto por realizar a classificação, que a seguir descreverei, a qual fornecerá dados que permitirão um novo critério para redução do número de teses/dissertação.

Em um primeiro momento realizei a classificação por setor de atividade, ou seja, verifiquei se a pesquisa foi realizada com sujeitos oriundos da indústria, serviços, comércio ou outros. Como em algumas pesquisas não foi possível identificar o setor, pois os sujeitos poderiam ser dos mais diversos setores, encontrei a alternativa de classifica-los por categoria profissional. Assim foi necessária a construção de duas tabelas para demonstrar os resultados encontrados. Em um segundo momento busquei identificar se os sujeitos pesquisados atuavam em empresas públicas ou privadas. Abaixo seguem tabelas com os resultados obtidos.

Setor de atuação dos sujeitos das pesquisas (17 pesquisas):

INDÚSTRIA	SERVIÇOS	COMÉRCIO	OUTROS
6	10	0	1 (Cooperativa)

Categoria profissional e /ou grupo dos sujeitos das pesquisas (7 pesquisas):

Gerentes de organizações privadas de grande porte	1
Psicólogos de empresas privadas	1
Trabalhadores portadores de LER/DORT	2
Teleoperadores	1
Empreendedores	1
Metalúrgicos (jovens), metalúrgicos (aposentados) e trabalhadores do mercado informal	1

Empresa pública/privada (24 pesquisas):

PÚBLICA	PRIVADA	AUTONOMO	COOPERATIVA	PÚBLICO/ PRIVADO	PÚBLICO/PRIVADO/ INFORMAL
11	8	1	1	2	1

Com base nos dados obtidos, penso que a melhor maneira de selecionar as pesquisas que continuarão fazendo parte do meu estudo após este novo refinamento, seja verificar entre as 24 produções, 12 que atendam aos seguintes critérios: uma que não defina se é pública ou privada, uma que não seja nem pública nem privada, metade das restantes devem ser de pesquisas realizadas com trabalhadores da iniciativa pública e a outra metade da iniciativa privada. Com objetivo de garantir a diversidade e heterogeneidade do estudo, ainda é importante que as pesquisas selecionadas tenham sujeitos de diferentes setores e/ou grupos profissionais. Desta forma, apresento a seguir a seleção final.

Ano	Autor	Título	Programa/ orientador	Setor e/ou categoria	Público/ Privado/Outros
2006	Letícia Laurino Almeida	Manda quem pode, obedece quem tem juízo: prazer e sofrimento psíquico em cargos de gerência	Psicologia social – Álvaro Merlo	Gerentes de organizações privadas de grande porte	Privado
2006	Aline	Cuidadores: seus	Psicologia	Auxiliares e	Público



	Gonçalves Machado	amores e suas dores: o prazer e o sofrimento psíquico dos auxiliares e técnicos de enfermagem de um hospital cardiológico	social – Álvaro Merlo	técnicos de enfermagem que trabalham em unidades críticas do Instituto de Cardiologia do RS	
2005	Jorgia Marisa Seibel	Lesão por esforço repetitivo (LER) e a organização do trabalho nas indústrias calçadistas	Sociologia – Cínara Lerrer Rosenfield	Setor calçadista junto ao pólo produtivo do Vale dos Sinos	Privado
2005	Tatiana Ramminger	Trabalhadores de saúde mental: reforma psiquiátrica, saúde do trabalhador e modos de subjetivação nos serviços de saúde mental	Psicologia social – Herique Caetano Nardi	Trabalhadores da saúde mental identificados com os princípios da reforma psiquiátrica	Público
2005	Kátia Salete Barfknecht	Economia solidária, saúde mental e trabalho em uma cooperativa de confecção de Porto Alegre	Psicologia social – Álvaro Merlo	Cooperativa de costureiras e serígrafos da UNIVENS	Cooperativa
2005	Patrícia Costa da Silva	Prazer e sofrimento de psicólogos em empresas privadas	Psicologia social – Álvaro Merlo	Psicólogos que trabalham em empresas privadas	Privado
2005	Silvana de Oliveira	Políticas de gestão e saúde em teleatendimento: das telefonistas aos teleoperadores	Psicologia social – Maria da Graça Correa Jacques	Teleoperadores (dos 4 maiores “call centers” no RS)	Privado
2004	Charlotte Beatriz Spode	Ofício de oficial: trabalho, subjetividade e saúde mental na polícia militar	Psicologia social – Álvaro Merlo	Capitães da brigada militar (oficiais intermediários) 9º BPM	Público
2004	Daniela Rondon de Moraes	Saúde e trabalho em turno noturno: possibilidades e limites na avaliação de auxiliares de enfermagem	Psicologia social – Maria da Graça Correa Jacques	Auxiliares de enfermagem (noturnos) de uma instituição hospitalar	Público
2003	Ângela Peña Ghisleni	Corpos ressentidos: trabalho contemporâneo subjetividade e	Psicologia social – Álvaro Merlo	Trabalhadores portadores de LER/DORT	Público/Privado

		patologias por hipersolicitação		previamente diagnosticados pela equipe médica do Ambulatório de Doenças do Trabalho do Hospital de Clínicas de Porto Alegre (ADT-HCPA)	
2003	Mayte Raya Amazarray	Trabalho e adoecimento no serviço público: LER/DORT e articulações com o modo de gestão tecnoburocrático	Psicologia social – Maria da Graça Correa Jacques	Trabalhadores técnico-administrativos de uma instituição pública, portadores de LER/DORT	Público
2003	Alfredo Ângelo Moretti	Vivências de prazer e sofrimento psíquico em tempos de reestruturação produtiva	Administração – Carmem Lígia Iochins Grisci	Trabalhadores de uma indústria do ramo metalmeccânico de SC	Privado

As doze dissertações acima descritas serão analisadas da seguinte maneira: em um primeiro momento irei ler os resultados<sup>20</sup> e considerações finais das pesquisas. Após leitura irei definir categorias que venham a compor as conclusões e resultados apresentados por cada uma das dissertações, bem como selecionar as expressões chave que irão compor o Discurso do Sujeito Coletivo (DSC).

### 3.2 – O DISCURSO DO SUJEITO COLETIVO – DSC COMO ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DE DADOS

Pretendo utilizar o Discurso do Sujeito Coletivo - DSC como técnica de análise da maioria dos dados desta pesquisa, conforme já estipulei anteriormente. O DSC tem como

<sup>20</sup> É importante referir que ciente de que nem todas as dissertações apresentam um capítulo específico de resultados, irei identificar em cada uma o capítulo onde são apresentados os resultados e caso se faça necessário me proponho a ler toda dissertação para localizar os resultados.

fundamento a Teoria das Representações Sociais e é “uma proposta de organização e tabulação de dados qualitativos de natureza verbal, obtidos de depoimentos, artigos de jornal, matérias de revistas semanais, cartas, *papers*, revistas especializadas, etc” que permite agregar depoimentos sem reduzi-los a quantidades. (LEFÉVRE e LEFÉVRE, 2003, p.15-16)

De acordo com os autores, um dos modos de se conceber as representações sociais “...consiste em entendê-las como a expressão do que pensa ou acha determinada população sobre determinado tema” (LEFÉVRE e LEFÉVRE, 2003, p. 30).

A teoria das representações sociais tem a preocupação central com a construção e reconstrução do saber social em contextos diferentes e no e pelo cotidiano e oferece instrumentos para o estudo e o trabalho com discursos e práticas. A teoria das representações sociais constrói-se no campo da psicologia social articulando a tradição da fenomenologia e da sociologia, em especial colocando em destaque a vida cotidiana e procurando dar conta do saber social.

Um dos seus autores clássicos é Serge Moscovici que, tendo como objeto de estudo a psicanálise, desenvolve a Teoria da Representação Social como uma modalidade de conhecimento particular que tem por função a elaboração de comportamentos e a comunicação entre indivíduos e serve como um método de pesquisa que objetiva a compreensão de outros objetos de estudo. Para Moscovici (1978) “toda representação é composta de figuras e de expressões socializadas” (p.25). Segundo ele, uma representação social é “a organização de imagens e linguagem, porque ela realça e simboliza atos e situações que nos são ou nos tornam comuns” (p.25). Para o autor é um *corpus* organizado de conhecimentos que reconstróem uma elaboração e interpretação, uma imagem de uma realidade, é uma das vias de apreensão do mundo concreto.

As representações sociais não são simplesmente o conjunto das visões compartilhadas de um grupo, mas, para além disto, constituem-se processos de produção que tornam possível que as visões sejam intercambiáveis e que nestas relações modificando comportamentos se constituam, como é de meu interesse, experiências formadas a partir da produção e socialização de saberes.

Moscovici apresenta as representações como individuais e sociais, portanto se situam na interface dos fenômenos individuais e coletivos. Neste processo que, substancialmente, é relacional, as representações sociais não são um espelho de uma realidade, mas a realidade apreendida, reconstruída, aproximada e compartilhada pelo grupo. O processo de análise permite a compreensão e a definição de uma identidade ou especificidade deste grupo. Ao mesmo tempo, as vivências de reflexão e socialização foram assumindo um caráter formador.

A utilização do Discurso do Sujeito Coletivo como uma técnica de análise de dados para identificar a intenção manifesta pelas organizações em relação a seus trabalhadores e a realidade praticada pelas mesmas através das modernas práticas de gestão de RH, faz sentido na pesquisa, na medida em que constituem um processo de produção que representa uma construção contextualizada. Cabe salientar que os dados que emergiram das pesquisas documentais são compreendidos também como produções e não somente como representações.

Conforme Lefèvre e Lefèvre (2003) o DSC é uma ferramenta metodológica apropriada para pesquisas qualitativas, pois consiste numa forma de representar o pensamento de uma coletividade organizando os dados qualitativos de natureza verbal. Conforme os autores, as operações realizadas sobre o material coletado são assim descritas:

Consiste, basicamente, em analisar o material verbal coletado extraindo-se de cada um dos depoimentos, artigos, cartas, *papers* as idéias centrais e/ou ancoragens e as suas correspondentes expressões-chaves; com as expressões-chaves das idéias centrais ou ancoragens semelhantes compõe-se um ou vários discursos-síntese (LEFÉVRE e LEFÉVRE, 2003, p.16).

Conforme proposto por Lefèvre e Lefèvre (2003) a técnica utilizada nesta estratégia de análise para composição dos Discursos Coletivos consiste basicamente em analisar o material verbal coletado extraindo-se dos depoimentos as Idéias Centrais (IC) ou Ancoragens (AC) e as correspondentes Expressões-Chaves (ECH) e, com elas, compor os vários discursos-sínteses que são os Discursos dos Sujeitos Coletivos (DSC).

De acordo com os autores (2003), as Expressões-Chaves (ECH) são trechos do material que devem ser destacados pois mostram a essência do seu conteúdo. As Idéias-Centrais (IC) são fórmulas sintéticas que descrevem e nomeiam o sentido presente no discurso. As Ancoragens (AC) são fórmulas sintéticas que representam as crenças, teorias ou ideologias subjacentes nos discursos.

A utilização do DSC como técnica para análise de dados é apropriada nesta dissertação, pois permite que seja expressa a representação social das práticas de gestão de RH e sua relação com a saúde do trabalhador demonstrando as contradições, paradoxos, conflitos, tensões, negações e condições da intenção manifesta à realidade praticada em relação ao tema proposto.

## **4 – AS MODERNAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RH E A INTENÇÃO MANIFESTA PELAS ORGANIZAÇÕES COM RELAÇÃO AOS SEUS TRABALHADORES**

Neste capítulo vou apresentar a questão da intenção manifesta pelas organizações no que se refere a seus trabalhadores e os dados relativos a modernas práticas de gestão de RH tendo como referências as melhores para trabalhar e o congresso da ISMA-BR.

### **4.1 – A INTENÇÃO MANIFESTA E AS MODERNAS PRÁTICAS DE RH**

#### **4.1.1 – Melhores empresas para trabalhar<sup>21</sup>**

Conforme já descrito anteriormente atualmente no Brasil existem duas grandes revistas com publicações das melhores empresas para trabalhar: *Guia Você S/A-Exame- As 150 melhores empresas para você trabalhar* e *Época – As 100 melhores empresas para trabalhar*.

As pesquisas ganham cada vez mais popularidade, são concorridíssimas e esperadas com ansiedade pelas organizações, as cerimônias de entrega dos prêmios são cada vez mais pomposas, em 2007 por exemplo a atriz Fernanda Montenegro esteve presente na premiação da Você S/A-Exame. Ter o nome publicado em uma das listas deixa de ser um desejo apenas dos profissionais de RH passando a fazer parte de uma lógica de negócios, onde manter uma boa imagem faz parte da estratégia.

São amplamente divulgados estudos que afirmam que as empresas das listas de Melhores para Trabalhar possuem um ótimo desempenho financeiro e proporcionam grandes retornos aos seus investidores.

Com relação aos critérios adotados para definição das melhores empresas para trabalhar as pesquisas adotam procedimentos e índices ou dimensões um pouco diferentes, o *Guia Você S/A-Exame- As 150 melhores empresas para você trabalhar* usa o índice de felicidade no trabalho (IFT), já a pesquisa do *Great Place to Work e Época – As 100 melhores empresas para trabalhar*, conforme fazem questão de reforçar não mede a felicidade no trabalho e sim a

---

<sup>21</sup> As informações referentes as melhores empresas para trabalhar foram retiradas das revistas: Você S/A-Exame- As 150 melhores empresas para você trabalhar 2007 e Época – As 100 melhores empresas para trabalhar 2007-2008. Também foi utilizado como fonte para informações os seguintes sites: [www.exame.com.br/melhoresempresas](http://www.exame.com.br/melhoresempresas) e [www.greatplacetowork.com.br](http://www.greatplacetowork.com.br).

confiança que as pessoas têm nos chefes, nos colegas e na empresa. A seguir apresentarei melhor como cada uma das publicações procede para realizar a pesquisa que define as melhores:

1º) *Guia Você S/A-Exame- As 150 melhores empresas para você trabalhar* – As inscrições são gratuitas<sup>22</sup>. Os funcionários das empresas inscritas preenchem questionário (peso de 70% na nota final) sobre suas percepções sobre a organização em que trabalham, a empresa preenche outro questionário sobre suas práticas de gestão de pessoas (peso de 25% na nota final). São pré-classificadas empresas com um mínimo (que não está divulgado, ao menos não para o grande público) de questionários respondidos e mais de 74% de aprovação do time. Após os jornalistas visitam as pré-classificadas para checar instalações, entrevistar profissionais de RH e conversar com gerentes e funcionários do grupo operacional (peso de 5% na nota final). Por último comparam os dados da pesquisa com a percepção das visitas.

Os índices observados na pesquisa são:

- Felicidade no trabalho: mede as práticas de gestão de RH e a percepção dos funcionários sobre o ambiente de trabalho.
- Qualidade do ambiente de trabalho: mede a percepção dos funcionários sobre identidade, satisfação e motivação, aprendizado e desenvolvimento e liderança.
- Qualidade na gestão de pessoas: é composto pela média das notas de remuneração e benefícios, carreira, educação, saúde, integridade do trabalhador e responsabilidade social e ambiental.

2º) *Época – As 100 melhores empresas para trabalhar*: Com relação as inscrições não consegui localizar referência quanto a gratuidade ou não das inscrições, o que me leva a acreditar que as inscrições sejam cobradas, o que explicaria o número menor<sup>23</sup> de inscritos em comparação a *Você S/A – Exame*. Os funcionários das empresas inscritas recebem questionário para avaliar a organização em que trabalham. Para serem classificadas para fase seguinte as empresas precisavam enviar um número mínimo de respostas dos funcionários (não especificado) e apresentar no mínimo 70% dos que responderam como satisfeitos com o trabalho. Para as empresas que passaram na primeira fase, a próxima fase é a pesquisa com a direção que avalia 9 práticas de gestão de pessoas. As visitas (não consideradas na avaliação) só são feitas em empresas que se inscreveram pela primeira vez ou as que obtiveram grandes variações de

---

<sup>22</sup> Em 2007 foram 491 empresas inscritas.

<sup>23</sup> Conforme divulgado, no total em 2007 foram menos de 400 empresas inscritas. Aproximadamente 20% menos inscritos que a *Você S/A-Exame- As 150 melhores empresas para você trabalhar 2007*.

desempenho. Como forma de credibilidade salientam a avaliação dos comentários adicionais feitos pelos funcionários nos questionários e auditoria telefônica com objetivo de verificar a veracidade das respostas e atestar que a direção das empresas não pressionou os funcionários a fazer avaliações positivas.

As dimensões avaliadas na pesquisa com os funcionários (que tem peso de 75% na nota final da empresa) referentes ao ambiente de trabalho são:

- Credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho da empresa e do trabalho e camaradagem dos colegas.

As 9 práticas de gestão de pessoas (peso de 25% na nota final) avaliadas na pesquisa com a direção são:

- Como elas contratam e recebem, inspiram, falam, ouvem, agradecem, desenvolvem, cuidam, celebram e compartilham o sucesso com seus funcionários.

Apesar de podermos perceber algumas diferenças entre um guia e outro no que se refere aos critérios para escolha das *melhores empresas para trabalhar*, ambos de maneira geral parecem obedecer a mesma lógica de reprodução da imagem de que as pessoas são muito felizes no trabalho, e que a empresa apóia e valoriza de maneira incondicional seus recursos humanos. A mídia, neste caso representada por estas duas publicações, auxilia na concretização da imagem de perfeição das grandes organizações. Alguns critérios são definidos para se chegar a uma lista de empresas que brilham e se tornam referência para as mais variadas pessoas. Nas publicações há inúmeras imagens e depoimentos de funcionários, que evidentemente foram muito bem escolhidos, para cumprir o papel de ilustrar o quanto os empregados estão felizes em trabalhar em determinadas empresas.

Neste sentido, o indivíduo começa a valorizar cada vez mais os benefícios que a empresa está disposta a conceder, mesmo que seja muito mais rentável para ela do que para ele; e que possa ocultar uma série de mecanismos de dominação do indivíduo na organização. A empresa desenvolve uma série de políticas voltadas a seus recursos humanos, fazendo com que ele esteja envolvido no imaginário e na cultura organizacional.

Acredito que a mídia ao publicar guias como *as melhores empresas para trabalhar*, esteja dando evidência a determinadas empresas e práticas e ao dar esta ênfase deveria estar mais atenta ao seu papel social ou a sua responsabilidade com o leitor no sentido de ter mais profundidade em sua publicação, pois acredito que este tipo de guia não deveria servir exclusivamente aos interesses empresariais como está servindo ao negar determinadas realidades, como as que

exemplificarei no parágrafo seguinte. Para alcançar a imparcialidade acredito que a metodologia deveria atentar com mais seriedade aos interesses dos trabalhadores.

Para exemplificar o que estou tentando dizer, por exemplo, ao buscar literatura especializada em saúde no trabalho, encontram-se inúmeros autores que chamam atenção para os problemas que a sobrecarga de trabalho causa para a saúde física e mental do trabalhador. Levando isto em consideração; como uma empresa em que seus funcionários trabalham dez ou onze horas por dia, com pressão por resultado e estímulo a competitividade pode ser considerada como *melhor para se trabalhar*, mesmo que ela tenha uma excelente remuneração, benefícios e/ou uma lista dos mais variados programas - há que se atentar para seus problemas.

Outras questões relevantes que não são mencionadas nas publicações e que autores que tratam da questão saúde e trabalho chamam atenção, dizem respeito, por exemplo, a falta de estímulo à existência de uma comissão de funcionários ou se “comissão de funcionários” é algo que possa ser muito assustador aos olhos ou ouvidos empresarias, podemos dizer um programa que estimule ou proporcione aos trabalhadores espaço para discussão e possíveis encaminhamentos de suas dificuldades e vivências no trabalho. Pois conforme “deveríamos” saber o coletivo e a filiação são importantes vínculos para o equilíbrio do trabalhador, mas ao contrário o que vemos é a ênfase em políticas que tentem a individualização sendo exaltadas como positivas, como se o único compromisso coletivo que o trabalhador deva possuir seja com a organização que lhe emprega.

Cabe ressaltar que de forma alguma quero dizer que as empresas publicadas nos guias, consideradas como *melhores para trabalhar*, não as sejam, ou que sejam ruins para trabalhar. Acredito inclusive que muitas das práticas apresentadas por estas organizações sejam práticas inovadoras de caráter positivo no que se refere à saúde e bem-estar do trabalhador. O que quero chamar atenção é para o fato de que nas publicações tudo é apresentado como maravilhoso, perfeito, dando ênfase aos aspectos positivos das práticas de gestão de pessoas e negando os aspectos negativos destas mesmas práticas e negando também aspectos relacionados ao mundo do trabalho que apesar de serem amplamente divulgados como realidades certas e imutáveis – devem mudar se queremos realmente oferecer saúde e bem-estar ao trabalhador ou um melhor lugar para trabalhar.

Para realizar a análise das práticas de RH, consideradas pelas empresas e pela mídia como as melhores, através da análise da publicação dos dois guias em questão, irei apresentar tabelas que mostram o que as 10 melhores empresas para trabalhar de cada um dos guias teve publicado



como práticas de gestão de RH. Além disto também irei mostrar o que é apresentado pelas revistas como destaque nas matérias dos guias.

Você S/A Exame – 150 melhores empresas para você trabalhar

Empresa	Práticas de gestão consideradas positivas	Ponto negativo
1º Masa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estilo comunicativo e transparente do diretor-presidente faz toda diferença na gestão do negócio e desperta a confiança dos funcionários.</li> <li>- Programa de sugestão de melhorias como forma de envolver funcionários, principalmente em tempos de crise.</li> <li>- Mesmo em época de crise todos benefícios e programas sociais foram mantidos e nenhum posto de trabalho foi cortado.</li> <li>- Políticas de RH que contemplam desenvolvimento profissional, qualidade de vida e cidadania, garantem o envolvimento das pessoas.</li> <li>- Forte investimento em educação corporativa (1,2 milhão em 2006):               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pós-graduação <i>in company</i> para os gerentes;</li> <li>- Escola, dentro da fábrica, onde 70% dos colaboradores já obtiveram o diploma do ensino médio.</li> <li>- Subsídios para graduação, MBA e idiomas.</li> </ul> </li> <li>- Oportunidade de carreira – nos últimos 3 anos a Masa promoveu um terço do seu pessoal.</li> <li>- Preocupação com o bem estar:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Salas de descanso com ar condicionado e poltronas reclináveis.</li> <li>- Programas de controle de doenças crônicas e programa de acompanhamento a gestante (os participantes são atendidos na empresa por médico, nutricionista, preparador físico e não pagam os remédios).</li> </ul> </li> <li>- Quase todos os projetos de saúde e bem estar abrangem as famílias dos funcionários.</li> </ul>	<p>Alguns funcionários ainda reclamam do calor excessivo na linha de produção da empresa.</p>
2º Albras	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrosamento de líderes e subordinados.</li> <li>- Ambiente amigável que se baseia, principalmente, no treinamento e na transparência.</li> <li>- Na empresa ninguém bate ponto.</li> <li>- Programa de monitoramento do clima, inclui uma pesquisa global realizada anualmente, reuniões periódicas de clima em todas as áreas. As reclamações vão para o diagnóstico mensal de clima.</li> <li>- É distribuído a todos, documento com a descrição das características e comportamentos que a Albras exige de seus líderes.</li> <li>- A empresa oferece cursos MBA e pós-graduação <i>in company</i>. O programa de educação corporativa inclui ainda escola gratuita para funcionários e dependentes e bolsas de estudo</li> </ul>	<p>Há reclamações quanto ao nível salarial e às diferenças de remuneração entre funcionários novos e antigos.</p>

	<p>para graduação.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cobertura completa para aposentadoria: previdência privada, programa de transição, que começa três anos antes da saída – com orientação sobre carreira e aspectos financeiros – e, plano de saúde para aposentados.</li> <li>- Programa Vida Saudável – acompanhamento médico, nutricional e psicológico e metas de melhoria nos indicadores de saúde.</li> </ul>	
3º Serasa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investimento na formação de seus líderes pois eles são um dos pilares das diversas políticas da companhia, como comunicação dos valores e princípios e divulgação da estratégia.</li> <li>- Implementação do conceito de Liderança Adaptativa que tem como objetivo aumentar a adaptabilidade, a inovação e a capacidade coletiva de lidar com os desafios do ambiente.</li> <li>- Participação nos lucros de cerca de 2,5 salários.</li> <li>- Programação neurolinguística e participação em programas de <i>coaching</i>, como forma de desenvolvimento dos líderes.</li> <li>- Entre todas as 150 empresas da lista deste ano, a Serasa é a mais bem avaliada na categoria Liderança. É também a companhia que oferece melhores oportunidades de carreira para os executivos e a primeira na lista das melhores para as mulheres trabalharem.</li> <li>- Para estudar inglês, os colaboradores em geral desembolsam somente 30% do valor do curso. E, para graduação, eles pagam cerca de 140 reais por mês, o restante é bancado pela empresa.</li> <li>- Os funcionários têm a disposição a biblioteca da Serasa, que conta com um acervo de mais de 5.000 títulos.</li> </ul>	<p>Algumas áreas que estavam fora da sede ficam agora no prédio, o que gera reclamação de falta de espaço em alguns setores.</p>
4º Landis+Gyr	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 44% dos funcionários acumulam mais de dez anos de casa. Esta longevidade é um bom indicativo da capacidade da empresa de promover o bem-estar entre os funcionários e reter talentos.</li> <li>- Faz questão de ressaltar que nada é oferecido ao seu pessoal por generosidade, mas porque a fórmula de produção dá retorno.</li> <li>- Participação nos resultados distribuiu 2 100 reais para cada um em 2006.</li> <li>- Outros benefícios valorizados são as bolsas de estudos (extensivas aos filhos), o transporte e a alimentação por conta da empresa, os bons planos de saúde e odontológico, o desconto em medicamentos, a creche subsidiada e a assistência a quem enfrenta problemas como morte na família e alcoolismo.</li> <li>- Plano de previdência privada implantado no ano passado, desejo antigo dos funcionários e que teve adesão de mais de 90% dos empregados.</li> <li>- Entre todos esses benefícios, o bom clima é apontado como destaque pelos funcionários. É um atributo que não se manifesta apenas pelas relações cordiais e pelo acesso fácil aos chefes, mas também pela colaboração constante entre os setores e a preocupação em aprimorar o desempenho tanto</li> </ul>	<p>Os critérios de promoção e o processo de avaliação de desempenho ainda não estão suficientemente sistematizados.</p>

	<p>individual quanto coletivo. Exemplo disso são as “salas de guerra”, que servem para mobilizar pessoas dos diversos setores em torno de questões que afetam a todos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entendimento de que mudanças com grande repercussão interna exigem diversas adaptações e muito treinamento e para assegurar o bem-estar dos funcionários devem ser realizadas sem sobressaltos com esclarecimento dos detalhes aos colaboradores.</li> </ul>	
5º Volvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ganhou o destaque na categoria saúde no guia.</li> <li>- Há uma equipe médica com diferentes especialistas dentro da fábrica em tempo integral, além de excelentes planos de saúde e odontológico, extensivos aos familiares.</li> <li>- Benefícios adicionais como o desconto de 70% na compra de medicamentos, óculos e lentes de contato, associados a programas de combate ao estresse, tabagismo, obesidade e dependência química compõem um pacote que se destaca.</li> <li>- Na área de prevenção, há atividades de esporte e lazer realizadas na Associação Viking, ao lado da fábrica. A estrutura, com 134 000 metros quadrados, tem campo de futebol, ginásio, quadras e academia, além de churrasqueiras e muita área verde.</li> <li>- A política de relacionamento com os colaboradores se baseia no chamado Volvo Way, conjunto de conceitos que estabelece claramente os valores que devem ser adotados por quem pretende fazer carreira ali. Esses parâmetros foram base para a criação do comitê de ética, formado por integrantes dos principais setores. Trata-se de um canal para esclarecer dúvidas e receber denúncias de descumprimento do Manual de Conduta.</li> <li>- A comunicação interna é um ponto forte da Volvo.</li> <li>- A companhia também se destaca pela remuneração, já que há o princípio de se manter em um padrão 20% acima do mercado paranaense.</li> <li>- A participação nos resultados, bateu recorde ano passado, quando foram distribuídos 14,8 milhões de reais, o que representou, em média 2,5 salários extras para cada empregado.</li> <li>- Os funcionários da Volvo contam com ferramentas de desenvolvimento de carreira em que as metas individuais para cada ano são definidas em consenso com o chefe e sintonizadas com as metas da empresa, e o Plano de Desenvolvimento Pessoal, planejamento de carreira em prazo mais longo.</li> <li>- O programa de bolsas de estudo patrocina 50% dos cursos de qualquer nível e 70% dos cursos de idioma. Há ainda bolsas específicas para quem se propõe a estudar filosofia, metafísica e literatura.</li> <li>- Funcionários identificados como lideranças em potencial têm o Programa de Desenvolvimento de Lideranças Volvo, que inclui gestão de pessoas, gestão empresarial, gestão do negócio Volvo e da qualidade de vida.</li> </ul>	<p>O equilíbrio entre obtenção de metas e qualidade de vida ainda não foi alcançado por muitos gestores.</p>
6º ArvinMeritor (Divisão de	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaliação de desempenho 360 graus.</li> <li>- Comunicação eficiente de cima para baixo.</li> </ul>	<p>Os funcionários reclamam da falta de</p>

Veículos Comerciais)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planejamento estratégico bem estruturado.</li> <li>- Programa de boas idéias.</li> <li>- Avaliação do clima organizacional.</li> <li>- Programas sustentáveis de responsabilidade social.</li> <li>- É destaque na categoria Estratégia e Gestão do guia.</li> <li>- É considerada <i>benchmark</i> na corporação mundial, o que contribui para o desenvolvimento dos profissionais desta unidade pois vão para fora do país levar algum ensinamento.</li> <li>- O segredo é não ter segredo. Todos os funcionários sabem qual é a estratégia da empresa, qual o faturamento, quais os problemas e os desafios a serem enfrentados. (Reuniões bi mensais com a direção e diárias com o líder).</li> </ul>	<p>clube e de mais vagas no estacionamento. Os gerentes gostariam de ter bônus maiores.</p>
7º Promon	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faz com que os funcionários se sintam realmente donos dela. Há mais de 30 anos foi comprada por um grupo de funcionários e deu participação no capital para quem trabalha ali. O pessoal recebe ações da empresa como parte dos benefícios e ganha os dividendos duas vezes por ano.</li> <li>- Avaliação de desempenho 360 graus.</li> <li>- Autonomia para o funcionário definir seu plano de capacitação educacional, incluindo cursos curtos e de nível mais técnico e também pós-graduação (81% dos empregados já têm curso superior).</li> <li>- Distribuição de gratificações a cada seis meses com base na avaliação de desempenho.</li> <li>- Plano de saúde em que qualquer funcionário que quiser desembolsar mais pode optar por uma versão mais completa, o que não acontece em muitas empresas.</li> <li>- Plano de previdência privada em que a Promon contribui com 100% sobre o valor que cada contribuinte depositar, restrito a 8% do salário.</li> <li>- Um dos benefícios considerados na publicação como mais bacana da empresa é a oportunidade de filhos e parentes dos empregados poderem passar duas semanas, durante as férias escolares, estagiando nos departamentos da companhia.</li> <li>- A Promon faz parte do Instituto Razão Social, que mantém em conjunto com outras três grandes organizações brasileiras. Por meio desse instituto, funcionários da Promon que passam meses morando em comunidades carentes do Nordeste do país por causa de grandes obras, participam de projetos para ajudar no ensino local.</li> </ul>	<p>O lado ruim da autonomia é que os funcionários em início de carreira gostariam de ter mais acompanhamento da gestão.</p>
8º Chemtech	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos os líderes e futuros sucessores não são contratados no mercado. Isso é regra na Chemtech e demonstra a determinação da companhia de oferecer oportunidades de desenvolvimento para aqueles que contribuem para o seu crescimento.</li> <li>- Duas vezes por ano os funcionários participam de um encontro corporativo com a diretoria e o presidente, para discutir números, projetos e iniciativas que devem ser adotadas.</li> <li>- Outro fator que estimula o pessoal é a possibilidade da carreira em “Y”, ou seja, a empresa reconhece e valoriza a importância da área gerencial e também da área técnica. Dessa forma, um consultor técnico está no mesmo nível hierárquico e</li> </ul>	<p>A equipe é enxuta e tem muita gente acumulando responsabilidades acima do que o cargo prevê.</p>

	<p>salarial de um gerente de projetos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Para manter uma remuneração competitiva com o mercado, a Chemtech realiza pesquisas salariais e de benefícios e procura pagar sempre acima da média.</li> <li>- Paga bônus por mérito, o que tem gerado em média um salário extra por ano.</li> <li>- O suporte ao desenvolvimento profissional vem de vários programas. O de mentoria é um deles. Cada funcionário escolhe uma pessoa dentro da organização para falar de assuntos ligados à carreira. O chefe direto não deve ser eleito, mas o mentor não precisa ocupar uma posição de liderança, basta ser um profissional experiente e ter conhecimento para transmitir. A Universidade Corporativa Chemtech tem cursos técnicos e gerenciais. Além disso, há um programa de bolsas de estudo para pós-graduação, mestrado e doutorado. O subsídio é de 50%, em média, mas pode chegar a 100% no caso do MBA <i>in company</i>, que é feito em parceria com a Universidade Federal Fluminense.</li> <li>- A flexibilidade é outra marca registrada da Chemtech, um exemplo é a diretora de RH, ela mora em Manaus, longe da sede, que fica no Rio de Janeiro. Como é possível? Ela precisava deixar a empresa para acompanhar o marido, que tinha sido transferido, como se tratava de uma profissional importante para a Chemtech, o presidente propôs que ela continuasse na organização, só que lá em Manaus, trabalhando num <i>home Office</i>. Ela vai ao Rio em média uma vez por mês para reuniões e para conversar com o time.</li> </ul>	
9° Caterpillar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conjunto de ações que faz com que os profissionais se sintam seguros, preparados e com perspectivas de crescimento.</li> <li>- Além dos planos de saúde e odontológico, existem dentro da planta dois ambulatórios – um deles funcionando 24 horas, com ambulância de plantão – no qual trabalham 30 profissionais, entre médicos e enfermeiros. As famílias também têm direito a consultas.</li> <li>- Para quem tem filho com necessidades especiais, a empresa criou um plano especial, com escola, assistência terapêutica, remédios e acompanhamento psicológico.</li> <li>- O desenvolvimento profissional é outro ponto forte apontado pela equipe. A companhia mantém um programa para identificação de altos potenciais, que recebem preparação especial para subir nos quadros da Caterpillar.</li> <li>- Preparação para aposentadoria que aborda questões psicológicas e financeiras.</li> <li>- Treinamento também não falta para quem quer se desenvolver. No total são mais de 700 cursos, a maior parte deles disponível pela intranet e na TV corporativa. Para os gestores há um MBA <i>in company</i> realizado em parceria com a USP e treinamento no campo da gestão da Amana-Key. Em ambos os casos a companhia banca 50% do valor.</li> <li>- Seguro de vida e seguro contra acidentes.</li> <li>- Reembolso de 40% na compra de remédios.</li> </ul>	A equipe gostaria de reajustes mais agressivos tanto no salário-base quanto no plano de participação nos lucros.

	- Linha de crédito para empréstimos sem juros.	
10º Hoken International Company	<p>- O almoço de todos é servido em uma cozinha que se parece com a de uma casa. Depois, os funcionários podem esticar as pernas passeando pela área verde que há nos fundos do escritório, assistir um pouco de TV, ler na biblioteca ou tirar uma soneca.</p> <p>- A empresa se comunica bastante com os funcionários. O sistema de som avisa tudo o que acontece por lá – do aniversário de um empregado à venda de mais um franquias. Se o anúncio é motivo para comemorar todos se reúnem para tocar o sino.</p> <p>- Uma vez por mês, o expediente termina mais cedo, às 4 da tarde. É o Hoken Day, nesse dia os colaboradores vestem roupas de ginástica e vão fazer um caminhada até a represa que fica próxima à companhia.</p> <p>- O relacionamento é pautado na transparência que os fundadores de origem japonesa, têm com os colaboradores. As pessoas são constantemente informadas sobre o andamento dos negócios. As vitórias são reconhecidas como resultado do esforço coletivo e o empenho individual também é observado e reconhecido por avaliações de desempenho, que são realizadas a cada três meses. Apesar da estrutura pequena, o ritmo de expansão dos negócios permite que as oportunidades de desenvolvimento profissional sejam reais. Os executivos podem assumir a gestão de franquias no Brasil e no exterior.</p>	O subsídio de graduação e pós-graduação só é oferecido a partir do terceiro ano de casa e é de apenas 10%.

#### Época – As 100 melhores empresas para trabalhar.

Empresa	Melhores Práticas (destaques)	Ponto negativo (considerado abaixo da média em relação à média das 100 melhores empresas)
1º Chemtech	<p><u>Direto da universidade:</u> É na porta das faculdades que a Chemtech vai buscar seus futuros funcionários. Para a empresa, mais vale formar um profissional do que contratar alguém com experiência que nem sempre comunga dos seus valores. Os alunos com <b>melhor aproveitamento</b> nos cursos da Chemtech são convidados a estagiar na empresa.</p> <p><u>Benefícios:</u> Empréstimo para casos de emergência que podem chegar até o equivalente a um salário bruto, para pagamento em até cinco vezes, sem incidência de correção sobre as parcelas mensais.</p> <p><u>Responsabilidade social:</u> A empresa participa de um programa de inclusão digital, doando computadores para escolas carentes. Além disso, ela é sócia-mantenedora da Escola de Samba Estação Primeira da Mangueira.</p> <p><u>Qualidade de vida:</u> Todos os funcionários têm acesso a aulas de uma hora por semana de ginástica holística para auxiliar na percepção do corpo. As aulas tratam e</p>	Remuneração da diretoria.

	previnem qualquer tipo de alteração postural.	
2º Zanzini Móveis	<p><u>Tudo sob controle:</u> A Zanzini é uma empresa adepta do uso de <b>indicadores de metas</b> de qualidade e produtividade. Ao todo são 170 indicadores que ajudam a elaborar projetos e traçar estratégias. Seu apoio ao município de Dois Córregos, SP, com programas de reciclagem, recuperação de jovens delinquentes etc., deu-lhe o destaque no quesito orgulho.</p> <p><u>Benefícios:</u> Desde o ano passado, a empresa implementou um plano de previdência privada em que cada funcionário colabora com 50% do valor e a empresa complementa os outros 50%.</p> <p><u>Responsabilidade social:</u> A empresa participa do Dia Internacional de Combate às Drogas. Os colaboradores organizam uma força-tarefa para ajudar a conscientizar a população, distribuindo folders, ministrando palestras.</p> <p><u>Qualidade de vida:</u> Durante o expediente são servidos suco de frutas e café para todos os colaboradores. A distribuição é realizada por uma copeira nos dois turnos da empresa. Nos dias mais quentes são servidos picolés.</p>	Remuneração da diretoria e demais cargos.
3º Serasa	<p><u>Todos participam:</u> Vencedora do ano passado, a Serasa se destaca pela maneira como ouve seus funcionários. Durante uma semana eles participam das reuniões de planejamento estratégico. As <b>sugestões são lidas uma a uma</b>, e as melhores são implementadas ao longo do ano, como por exemplo a troca do restaurante da sede.</p> <p><u>Benefícios:</u> Todos têm direito à bolsa de estudos na Escola Serasa, cujas aulas são dadas na sede por meio de convênios com a Fundação Roberto Marinho (supletivo), a Unisa (graduação) e a FGV (pós).</p> <p><u>Responsabilidade social:</u> A empresa seleciona alunos do ensino médio e de escolas públicas para que, por meio de estágio e cursos, desenvolvam-se como profissionais e cidadãos. Em 2006, 19 pessoas participaram do programa.</p> <p><u>Qualidade de vida:</u> A sede da empresa conta com tendas de serviços com descontos ao funcionário, tais como lavanderia, sapataria, costura, cabeleireiro, manicure, pedicure, engraxate, corretora de seguros e despachante.</p>	Não apresenta.
4º Microsoft	<p><u>Oportunidade no exterior:</u> A rede brasileira não passa um dia sem contratar uma pessoa, na maioria jovens entre 25 e 35 anos. Segundo eles, a Microsoft dá várias oportunidades para quem sonha com a possibilidade de fazer <b>carreira fora do país</b>, o que para a empresa é uma forma de reconhecer seus profissionais.</p> <p><u>Benefícios:</u> Todos os funcionários são elegíveis a fazer compras na loja da empresa nos Estados Unidos. Como todos vão para lá pelo menos uma vez ao ano, todos, sem exceção, usufruem deste benefício.</p> <p><u>Responsabilidade social:</u> O Programa Parceiros na Aprendizagem capacita alunos, professores e gestores da rede pública de ensino. Até hoje, o programa já</p>	Não apresenta.

	<p>beneficiou 13 milhões de pessoas no Brasil.</p> <p><u>Qualidade de vida:</u> Ao término do período de licença-maternidade, todas as funcionárias têm direito a optar por trabalhar o primeiro ou os dois primeiros meses em esquema de jornada de meio período na própria residência.</p>	
5º Caterpillar	<p><u>Treinamento de valores:</u> Essa gigante internacional do ramo de tratores e motores é a campeã em credibilidade – quesito que leva em conta comunicação, competência e <b>integridade dos líderes</b>. Algumas práticas que contribuem para isso são o treinamento nos valores da empresa e o debate anual das estratégias de cada área, feito por todos os funcionários.</p> <p><u>Benefícios:</u> Assistência aos funcionários que trabalham fora do país, com suporte burocrático e logístico, recompensa salarial, moradia, assistência médica especial e subsídio para compra de automóvel.</p> <p><u>Responsabilidade social:</u> Em parceria com uma universidade, a empresa desenvolve o Projeto Pequeno Cidadão, criando oportunidades de formação complementar para crianças de bairros carentes da cidade.</p> <p><u>Qualidade de vida:</u> O Programa Mais Família discute questões como aposentadoria, compulsões (por drogas, por sexo, por consumo e outras) e administração da renda familiar.</p>	Remuneração dos cargos que não são de direção.
6º Fedex	<p><u>Chance de fazer carreira:</u> O reconhecimento profissional é um dos pontos fortes da política interna, e a oportunidade de fazer carreira é algo concreto. Não é à toa que o ex-courier Carlos Eduardo Ienne tenha assumido o posto de diretor-geral para o Mercosul em 2005. O sistema de comunicação interno informa sempre que há novas vagas, e os funcionários têm prioridade.</p> <p><u>Benefícios:</u> Descontos de passagens aéreas internacionais, em hotéis e aluguel de carros. Para os funcionários que necessitam viajar a trabalho, a empresa oferece o cartão de crédito Amex corporativo.</p> <p><u>Responsabilidade social:</u> Funcionários participam das campanhas educacionais da Safe Kids, entidade mundial que através de programas educativos procura diminuir o número de acidentes e mortes de crianças no trânsito.</p> <p><u>Qualidade de vida:</u> Uma equipe de fisioterapeutas presta serviços na companhia duas vezes por semana. As sessões são personalizadas e contam com massagem antiestresse e avaliações de saúde a custo zero.</p>	Não apresenta.
7º Pormade	<p><u>Gestão participativa:</u> Uma boa idéia? A Pormade paga. Uma sugestão de melhoria nos negócios? Paga também. A intenção é aumentar a participação nas decisões estratégicas da empresa e estimular os funcionários a aprenderem com os próprios erros. Por isso, até quem comete um deslize recebe prêmio em dinheiro.</p> <p><u>Benefícios:</u> Para a equipe de assistência técnica, o plano</p>	Remuneração da diretoria e dos demais cargos.



	<p>de previdência privada é totalmente subsidiado. Para os demais profissionais do administrativo, a empresa coordena e gerencia o mesmo plano.</p> <p><u>Responsabilidade social:</u> Em parceria com o Sesi e o governo federal, a empresa patrocina o Programa Cozinha Brasil, que promove ações de educação alimentar para melhorar o nível de saúde e de vida da população.</p> <p><u>Qualidade de vida:</u> A empresa tem uma sala de ginástica, onde são dadas aulas de dança para filhas dos profissionais. À tarde e à noite há aulas de ginástica para mulheres e de futsal para os filhos dos colaboradores.</p>	
8º Magazine Luiza	<p><u>Espírito feminino:</u> O Magazine Luiza, uma das maiores redes de varejo do país, obteve primeiro lugar na lista das 30 Melhores Empresas Para a Mulher Trabalhar. Uma das práticas mais diferentes da companhia é o Cheque-Mãe, que em 2006 beneficiou 1.300 mães com R\$ 200 mensais para auxiliar na educação e nos cuidados dos filhos menores de 10 anos e 11 meses.</p> <p><u>Benefícios:</u> A través de convenio com um banco, os colaboradores têm facilidade na aquisição e construção da casa própria, com juros menores do que os praticados no mercado.</p> <p><u>Responsabilidade social:</u> Primeira empresa varejista do Brasil a atender os requisitos exigidos pelo governo federal para vender o Computador Para Todos em parcelas acessíveis à população de baixa renda.</p> <p><u>Qualidade de vida:</u> Às terça-feiras os colaboradores do escritório central podem começar o dia dançando. A empresa oferece um espaço para a aula de dança de salão, como forma de incluir na rotina um momento de descontração.</p>	Remuneração da diretoria e demais cargos.
9º Laboratório Sabin	<p><u>Canal aberto com a diretoria:</u> Exames laboratoriais gratuitos para toda a família, auxílio-babá e empréstimos para a compra de carro e imóveis com juros abaixo do mercado dão orgulho a quem trabalha no Laboratório Sabin, em Brasília. A <b>igualdade de tratamento</b> – há até um canal aberto com a diretoria – garantiu ao Sabin o destaque em imparcialidade.</p> <p><u>Benefícios:</u> Coaching para preparar os funcionários em fase de aposentadoria. Podem participar todos os que se inscreverem no RH, respeitando quem está mais próximo de se aposentar.</p> <p><u>Responsabilidade social:</u> Um projeto promove visitas em abrigos de atenção a idosos. A participação dos colaboradores, familiares e músicos da empresa oferece aos idosos um dia de carinho, música e doações assistenciais.</p> <p><u>Qualidade de vida:</u> Toda gestante tem direito a um salário-mínimo no mês da gestação. Realizado mensalmente, o Momento No Stress conta com sorvetes, pipocas, cachorro quente e um filme para relaxar.</p>	Remuneração dos cargos que não são de direção.

10º Apsen	<p><u>Felicidade em primeiro lugar:</u> Os direitos dos funcionários estão numa Constituição. Em resumo, ela diz que quem trabalha na Apsen tem que ser feliz. Uma das formas de promover isso é dar <b>folga no dia do aniversário</b>, auxílio-creche, atendimento gratuito de psicólogos e fonoaudiólogos e contribuição financeira em datas importantes, como casamento e aniversário.</p> <p><u>Benefícios:</u> Para os funcionários com mais de 60 anos, é dada uma semana de folga por ano. Todos os colaboradores e seus familiares podem ter atendimento gratuito de psicólogos e fonoaudiólogos.</p> <p><u>Responsabilidade social:</u> Anualmente há encontros semanais com filhos e irmãos dos colaboradores, em que são feitas dinâmicas de grupo e aplicados testes psicológicos e entrevistas individuais. Todos recebem feedback.</p> <p><u>Qualidade de vida:</u> Quando os resultados de vendas são atingidos, todos os colaboradores são liberados logo após o almoço na primeira sexta-feira do mês seguinte.</p>	Não apresenta.
-----------	---	----------------

Os guias além dos resultados das empresas classificadas apresentam algumas matérias que ganham evidência na publicação por também estarem vinculadas a questão do trabalho. Algumas das matérias apresentadas pelo *Guia Você S/A-Exame- As 150 melhores empresas para você trabalhar* são: Mais meritocracia – Com práticas mais consistentes para avaliar, dar *feedback* e promover seu pessoal, as melhores empresas crescem com o time; O profissional ideal para as melhores – Para garantir seu sucesso no mercado as empresas do Guia precisam de profissionais versáteis e com visão sistêmica; O papel do CEO – Parceria entre presidente e área de RH dá retornos duráveis. A revista *Época – As 100 melhores empresas para trabalhar* além de apresentar uma matéria de seis páginas sobre a empresa campeã, apresenta três casos de sucesso e as seguintes matérias: O currículo é só um detalhe – Numa era de competição acirrada pelo emprego, cinco de cada seis vagas são preenchidas por indicações. Isso significa que a ferramenta mais eficaz para conseguir trabalho é a sua rede de relacionamentos profissionais. Saiba como fazer um bom networking; 9 lições das 100 melhores – Conheça algumas medidas que podem fazer diferença no ambiente de trabalho e no clima geral das empresas (1- As mesmas regras devem valer para todos. 2- A diversidade da equipe é essencial. 3- As viagens ajudam a oxigenar as idéias. 4- A confiança pode fazer milagres. 5- As demissões não dependem só do chefe. 6- O papel social da empresa conta pontos importantes. 7- Ajuda em qualquer caso. 8- Ambiente familiar de verdade. 9- Dar espaço para atividades extraprofissionais é indispensável.

Em suma o que se percebe nas publicações, conforme já comentei de maneira breve anteriormente, é a ênfase exagerada em demonstrar que a margem de lucro das empresas que fazem parte da lista é superior à média do mercado ou que felicidade traz dinheiro – que tratar bem os funcionários é mais do que uma questão de cidadania empresarial – tem a ver com a sobrevivência do negócio. Partindo deste pressuposto o guia segue dando ênfase às práticas que, na sua ótica, servem para tornar determinada empresa *melhor para se trabalhar*.

Cabe salientar o fato de as publicações não levarem em consideração o que estas empresas apresentam de negativo em sua relação com o trabalhador, ou melhor quase não considerarem pois quando apresentam algo negativo é de maneira muito breve, quase insignificante e este é limitado a questões bem pontuais relacionadas a práticas, como por exemplo salário abaixo do mercado ou falta de vaga para estacionar na empresa, ou espaço físico inadequado...

Chama atenção a lista enorme de práticas apresentadas, em sua maioria relacionadas a benefícios como plano de saúde, empréstimos, subsídio para graduação, pós graduação, ou curso de inglês, previdência privada, participação nos resultados ou bônus, entre muitos outros, conforme apresentado na tabela acima. Ou ainda práticas de gestão como programa de sugestões de melhorias, gestão participativa, transparência, possibilidade de carreira, avaliação de desempenho, universidade corporativa... Cabe salientar que algumas das práticas apresentadas são muito interessantes por serem realmente positivas na relação do trabalhador com seu trabalho, como por exemplo, a empresa que disponibiliza “salas de guerra”, que servem para mobilizar pessoas dos diversos setores em torno de questões que afetam a todos.

Porém, diante desta longa lista, na tentativa de tentar identificar uma empresa que possa ser considerada como *melhor para trabalhar* fico me perguntando onde posso encontrar resposta para as seguintes perguntas, que são fundamentais para determinar tal propósito: a quantidade de trabalho sob responsabilidade do trabalhador está adequada à carga horária prevista no contrato? O ritmo de trabalho permite que o trabalhador possa manter de maneira equilibrada sua vida familiar, pessoal e social (incluindo lazer e atividades físicas)? Nesta organização é comum a prática de horas extras? A organização vê de maneira positiva ou negativa o profissional que se enquadra como *workaholic*? O estímulo à competitividade é levado ao extremo ou existem práticas que estimulem o coletivo? Quantos trabalhadores por ano estiveram afastados por acidente de trabalho e como a empresa lida com estes trabalhadores? A que nível chega a pressão por resultados? A empresa entende que o trabalhador é apenas uma força que gera resultados organizacionais ou possui consciência de que a subjetividade do trabalhador deve ser observada?

Cabe destacar que na intenção manifesta por estas organizações analisadas, nitidamente há intenção de saúde em relação aos trabalhadores, porém as práticas relacionadas à saúde não associam os referenciais teóricos relacionados ao sofrimento no trabalho, negam ou negligenciam a importância de associar práticas terapêuticas e de estímulo a qualidade de vida as de melhoria das condições e da organização do trabalho, assim práticas que poderiam ser muito importantes para a manutenção da saúde, acabam cegas ou sem potencializar seu efeito pois se chocam com outras que agredem a saúde. Desta forma convivem, por exemplo, massagem anti-estresse e sobrecarga, a massagem funciona como um paliativo para a sobrecarga, sendo que para ser uma prática realmente eficaz deveria ter enfoque na diminuição da sobrecarga.

Enfim gostaria de chamar atenção para a ênfase que as publicações dão aos aspectos que no senso comum são considerados positivos e a negligência para questões fundamentais na relação do trabalhador com seu trabalho e principalmente na relação saúde e trabalho em que muitas das práticas evidenciadas, se analisadas de maneira profunda e imparcial, podem ser consideradas como negativas, ou seja, que causam prejuízos e sofrimento ao trabalhador, como é o caso por exemplo da avaliação de desempenho ou dos prêmios por produtividade.

#### 4.1.2 - VII Congresso de Stress da ISMA-BR (International Stress Management Association)

##### IX Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho

Escolhi participar do congresso realizado pela ISMA-BR pela relevância do tema proposto que interage diretamente com o assunto a que me proponho estudar. Acredito que utilizar o conteúdo das palestras, pôsters e trabalhos do congresso, seja uma forma representativa e eficaz de apresentar este material que no presente estudo servirá para demonstrar qual a visão de RH e quais as práticas de RH, no que se refere a saúde do trabalhador – levando em consideração que os temas “Stress e Qualidade de Vida no Trabalho” estão diretamente ligados à saúde no trabalho e do trabalhador.

Este congresso teve como participantes ou público alvo, em sua maioria, digo maioria pois não é restrito, profissionais que atuam nos mais diversos subsistemas de RH, encontram-se administradores, psicólogos, assistentes sociais, médicos do trabalho, engenheiros de segurança,

fisioterapeutas, entre outros. Conforme informação obtida junto à secretaria do evento, neste ano foram aproximadamente 700 inscritos, sendo muitos destes das mais diversas regiões do país.

Em 2007 o tema do congresso e do fórum foi: “Trabalho, Stress e Saúde: gerenciamento eficaz – da teoria à ação”, que segundo a mensagem contida nos anais<sup>24</sup>:

vai ao encontro de uma realidade cada vez mais freqüente no dia-a-dia das empresas. A quantidade de horas trabalhadas hoje é, em média, de 52 horas/semana, mas deverá aumentar nos próximos anos. As conseqüências desta realidade não estão apenas nos danos para a saúde física, mas também para a saúde mental. Para as empresas, os gastos com os problemas causados pela alta tensão elevam os custos com tratamentos médicos, afastamento do profissional e lesões no trabalho. De acordo com pesquisas realizadas pela International Stress Management Association (ISMA-BR), 70% dos trabalhadores brasileiros sofrem as conseqüências do stress. Sinalizar soluções possíveis para lidar com este desafio é um de nossos objetivos. E acreditamos que a melhor maneira de fazer isso é apresentando experiências desenvolvidas nas corporações, nas universidades e nos órgãos de saúde. Esse é o propósito deste espaço de troca de idéias e debates. (Ana Maria Rossi, Ph.D. Presidente ISMA-BR – Mensagem contida nos anais do VII Congresso de Stress da ISMA-BR e IX Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho/2007)

Neste breve trecho da mensagem escrita pela presidente da ISMA-BR já se pode observar que durante o congresso não se pretende discutir a viabilização de alternativas para que seja solucionado um dos principais causadores de danos a saúde do trabalhador: a excessiva jornada de trabalho. Ao contrário, as palavras deixam claro que esta é uma realidade certa e imutável e que tende a piorar<sup>25</sup> e segundo o que diz a mensagem o congresso se propõe a pensar como lidar com esta realidade sem que as organizações tenham que gastar ou ter prejuízo com o trabalhador que adoecer por trabalhar demais. Ao final da mensagem (conforme citação abaixo) encontra-se um trecho que, na minha ótica torna evidente que o objetivo, do congresso da ISMA-BR, é de pensar em mais e mais alternativas para tornar o trabalhador um super-homem que resista ou suporte a todas pressões que as organizações consideraram necessárias. Não demonstra o propósito de pensar alternativas para tornar o ambiente menos hostil à saúde física e mental do trabalhador. Além disto remete a idéia de que a questão da prevenção da saúde é uma missão de cunho pessoal, ou seja, reforça a ênfase no individualismo.

---

<sup>24</sup> Junto com a pasta entregue aos participantes no credenciamento, estava um CD que continha os anais, com informações sobre o congresso, o fórum e também o curso de gerenciamento do stress que aconteceu no mesmo local do evento dois dias antes. No CD também está disponível resumo das palestras, pôsters e trabalhos orais.

<sup>25</sup> Negando inclusive a realidade apresentada por diversos países onde, mesmo dentro de um regime capitalista, há respeito quanto a carga horária, ou seja, trabalham menos.

Espero que ao final desse nosso encontro se tenha uma mostra de que é possível viver com saúde e equilíbrio mesmo com uma longa jornada de trabalho. Acreditamos que a prevenção da saúde é uma missão pessoal e intransferível. Congregando esforços, poderemos tornar o mundo menos estressante.” (Ana Maria Rossi, Ph.D. Presidente ISMA-BR Mensagem contida nos anais do VII Congresso de Stress da ISMA-BR e IX Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho/2007)

Infelizmente este pragmatismo transmitido na mensagem da Presidente se fez presente durante a maior parte do evento. Não quero dizer com isto que nos trabalhos apresentados não se tenha discutido temas relevantes, também não pretendo questionar a seriedade e competência dos profissionais que apresentaram os trabalhos, este não é o meu objetivo. O meu objetivo é realizar uma análise crítica do evento, que permita uma visão abrangente de como a questão “Trabalho, stress e saúde” (tema do congresso e do fórum) foi abordada. Desta forma este material contribuirá no meu estudo para a realização da análise que buscará compreender os paradoxos, as contradições, conflito, tensões e negações no que se refere a realidade praticada pelas organizações comparada a intenção manifesta pelas mesmas no que se refere a saúde do trabalhador.

O congresso e o fórum em questão foram realizados em Porto Alegre no período de 26 a 28 de junho de 2007, com atividade pela manhã, tarde e noite. Basicamente o evento contou com as seguintes atividades:

TIPO	QUANTIDADE	O QUÊ É	APRESENTAÇÃO
Palestras	13 atividades com 26 palestrantes	Palestra, painel (nacionais e internacionais), cases e mesa redonda.	Tratam-se das principais atividades do evento, todos foram realizados na sala principal (única com espaço suficiente para todos os participantes). Cada uma contava em média com uma hora de duração, com variações para mais. Em algumas destas atividades haviam mais de um palestrante, como no caso dos cases e mesa redonda.
Trabalhos	30	Apresentação oral de trabalhos	Foram 6 momentos de apresentação oral de trabalhos, sendo que em cada momento 5 trabalhos eram apresentados no curtíssimo espaço de tempo de uma hora e dez minutos, ou seja cada

			participante teria no máximo 14 minutos de apresentação. Na maioria dos casos o horário desta atividade coincidia com as palestras da sala principal, assim deveria-se optar entre participar de uma ou de outra. Mostrou-se um problema o fato de as salas em que se realizaram estas atividades possuíam pouquíssimos lugares, faltava lugar para as pessoas sentarem.
Pôsters	107	Apresentação de pôsters: categoria acadêmica, profissional e empresarial	Os pôsters eram expostos no saguão onde também estava localizada a feira do evento, neste local também era oferecido coffee break e estava localizada a secretaria. O horário reservado para apresentação dos pôsters era ao término das atividades, ou seja, a última atividade do dia (para quem não participaria das atividades opcionais). Na realidade não houve uma apresentação, os posters ficavam expostos e na uma hora prevista para apresentação o autor, ou representante, do trabalho em questão, ficava junto para esclarecer eventuais dúvidas.
Atividades opcionais	4	Atividades que não estão incluídas na programação do congresso e fórum, para participar deve-se pagar como uma atividade extra.	Estas atividades eram realizadas no estilo workshop, com 3 horas de duração e com vagas limitadas. Cabe salientar que a inscrição para participação em uma destas atividades poderia custar mais de 60% além da inscrição normal (só no congresso e fórum)

Achei importante apresentar, de maneira breve na tabela acima, a forma como estiveram organizadas as atividades no evento pois ajudará o leitor a entender melhor a dimensão de um fato que me chamou muita atenção: das 13 atividades principais e 26 palestrantes envolvidos nestas, apenas em uma<sup>26</sup> destas atividades identifiquei a demanda de chamar atenção para a necessidade de mudança da lógica atual de sobrecarga, de insegurança, de muita pressão, entre

<sup>26</sup> Trata-se da palestra: Como legisladores, governo, sindicatos, trabalhadores e empresários podem reduzir o stress no trabalho. Ministrada pelo Dr. Arlindo Gomes (RJ), médico do trabalho da Petrobrás e ex-diretor científico da Associação Nacional de Medicina do Trabalho (ANAMT)

outras que levam o trabalhador ao adoecimento, ou seja, da necessidade de tornar o ambiente menos estressante. Também foi o único momento<sup>27</sup> em que se chamou a atenção para as perspectivas da possível reforma trabalhista – que apresenta inúmeras possibilidades que podem contribuir de maneira positiva ou negativa para a questão da saúde do trabalhador e que assim, deveriam ser no mínimo mais lembradas neste congresso e fórum por sua relevância.

As demais palestras, referindo-me ainda as atividades principais, estiveram, em sua maioria, voltadas para a questão adaptativa, ou seja, como fazer com que o trabalhador encare todos estressores (objetivos e subjetivos)<sup>28</sup> sem adoecer, ou ainda conforme as palavras de um palestrante “desenvolver pessoas para *suportar* as estratégias da empresa”<sup>29</sup>. A impressão final deixada por esta maioria de palestras é a de que o trabalhador ao contar com uma série de programas e benefícios (plano de saúde, plano odontológico, programas de prevenção, recompensas financeiras, cesta básica, auxílio-creche, acompanhamento à gestante, ginástica laboral, atualização permanente, sala de descanso, acompanhamento psicológico, nutricionista, fisioterapeuta, massagista, bônus...) possa vir a ser um trabalhador que resista a todo tipo de pressão por produtividade, a toda e qualquer ambiente competitivo, à ameaça de desemprego, às exigências de flexibilidade, de atualização permanente, de jornadas de trabalho que além de excessivas invadem todas dimensões da vida (com celular e internet trabalha-se a qualquer hora em qualquer lugar) e que além de tudo carrega em seus ombros a responsabilidade de que o mérito por conseguir lidar de maneira bem sucedida com isto tudo é seu e só seu.

Ainda dentro das atividades consideradas principais, chama atenção o fato de que no terceiro dia todas atividades estiveram ligadas a questão da responsabilidade social (ressalto que as questões abordadas estavam atreladas à solidariedade, voluntariado, risco social, para deixar claro que a responsabilidade social abordada não se referia a da empresa com seu trabalhador) ou seja, no meu entendimento fugiram totalmente ao tema proposto pelo congresso e fórum. Procurei entender o porque deste desvio no foco e encontrei no site da ISMA-BR uma espécie de balanço realizado pós congresso assinado pela comissão organizadora que dizia o seguinte:

---

<sup>27</sup> Digo único momento levando em consideração as atividades de que participei, que foram a grande maioria, mas como haviam atividades simultâneas, pode ter acontecido em algum outro momento.

<sup>28</sup> São considerados estressores objetivos os ligados à jornada de trabalho, periculosidade, insalubridade, trabalho noturno, trabalho em final de semana, metas, sobrecarga... Os estressores subjetivos estão ligados à cobrança da chefia, flexibilização, individualismo, ameaça de desemprego, deficiência de capacitação, abuso moral...

<sup>29</sup> Luis Antônio Oselame – Diretor executivo da Fras-le na palestra: Pessoas inspirando a gestão.



Os temas selecionados para o Congresso de 2007 atenderam a uma demanda atual. Este debate envolveu, além de experiências empresariais e pesquisas na área, a discussão do peso da responsabilidade social neste processo. A idéia não foi apenas discutir medidas pontuais, mas um conjunto de ações para tornar o dia-a-dia corporativo mais produtivo e sem prejuízos para a saúde física e mental. Congregando esforços, podemos tornar o mundo menos estressante. (Comissão organizadora no site: [www.ismabrasil.com.br/congresso](http://www.ismabrasil.com.br/congresso) 2007 em 08/10/07)

Não me pareceu uma justificativa satisfatória mas sim vazia e sem fundamento. Fiquei me interrogando sobre as seguintes possibilidades: qual o objetivo de colocar o tema responsabilidade social em um congresso que trata de trabalho, stress e saúde? O objetivo estaria ligado ao fato de que a responsabilidade social é um tema que está na moda e o congresso procura seguir esta tendência? Será a forma que a comissão organizadora encontrou para proporcionar a determinadas organizações um espaço no congresso? Porque este espaço, que pode ser considerado nobre por não apresentar nenhuma atividades simultânea e ser realizado no salão principal, não foi destinado a apresentação oral de trabalhos que contava com temas tão relevantes, essenciais, fundamentais e que foram prejudicados por uma série de motivos sendo o principal o tempo de 14 minutos no máximo para apresentação?

Para demonstrar de maneira mais clara o que tentei expressar acima, com relação ao que representou as palestras principais do congresso e do fórum, acredito que a tabela abaixo possa auxiliar pois irá indicar o(s) palestrante(s) a(s) palestra(s) e um breve resumo do que foi tratado.

Palestrante	Palestra	Resumo
<b>Richard Rahe</b> (EUA) psiquiatra, é co-autor do primeiro teste de stress, de 1967, e, mais recentemente, do Breve Inventário de Causas e Estratégias para Lidar com o Stress. Consultor de empresas americanas sobre gerenciamento de stress corporativo como forma de contenção de despesas. Desenvolveu um programa de gerenciamento do stress pós-traumático para as Nações Unidas e para a Organização Mundial da Saúde.	Reduzindo os gastos com saúde através de treinamento para gerenciar o nível de stress.	Apresentou o inventário de causas do stress, trata-se de fatores que em uma escala pretendem identificar (por pontos) o nível de stress (gravidez, casamento, morte de familiares, divórcio, doença...). Em sua pesquisa relacionou mudanças na vida com o adoecimento. Em seus estudos identificou que muitas mudanças na vida significam maior vulnerabilidade para problemas cardíacos ou morte súbita.
<b>Arlindo Gomes</b> (RJ) médico do trabalho da Petrobrás. Ex diretor científico da Associação Nacional de Medicina do Trabalho (ANAMT).	Como legisladores, governo, sindicatos, trabalhadores e empresários podem reduzir o stress no trabalho.	As vítimas do "stress" no trabalho: Sem a menor dúvidas as vítimas do "stress" no trabalho são os trabalhadores, sejam operários, supervisores, gerentes e até

		<p>empresários.</p> <p>Principais Fatores de Risco:  (Sobre)carga de trabalho;  (sobre)carga horária; (Sobre)carga de responsabilidade.</p> <p>O que precisa mudar na CLT e legislação previdenciária: Com certeza não serão as mudanças da legislação que solucionarão o complexo "stress" no trabalho. Mas as mudanças ajudarão a implementar uma nova cultura de preservação da saúde e da qualidade de vida dos trabalhadores, engratados ou não.</p>
<p><b>Ana Cristina Limongi-França (SP)</b> professora doutora e livre-docente do Departamento de Administração da FEA-USP e diretora do Núcleo de Pesquisa em Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho.</p> <p><b>Crismeri Delfino Corrêa (RS)</b> professora de pós-graduação das Faculdades Porto-Alegrenses (FAPA) e do curso Integrated Coaching Institut (ICI). É diretora da Possibilita Desenvolvimento do Ser Humano e vice-presidente de Gestão e Inovação da ABRH-RS</p>	<p>Painel: Promoção da saúde através de programas de qualidade de vida.</p> <p>1) Ana Cristina – Modelos de gestão com promoção de saúde e qualidade de vida.</p> <p>2) Crismeri – Mundo corporativo: a qualidade de vida como tema em coaching executivo</p>	<p>1) Integrar Promoção de Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho- QVT representa hoje um dos maiores desafios empresariais. Não têm sido uma tarefa simples conciliar competitividade aos novos padrões de conhecimento, aliados à qualificação profissional e aos novos estilos de vida.</p> <p>A base destes desafios está na visão biopsicossocial de pessoa, toda pessoa tem potencialidades biológicas, psicológicas e sociais que respondem <i>simultaneamente</i> às condições de vida.</p> <p>2) Na era do conhecimento, a organização que estiver voltada para o aprendizado contínuo, estará sendo cada vez mais competitiva. Os profissionais devem estar preparados para os desafios e oportunidades existentes e despertar para o seu papel como agente de mudança e avaliar sua gestão frente ao novo momento das empresas.</p> <p>O fator de diferenciação do profissional deste novo mundo é procurar seu autodesenvolvimento, entendendo sua dinâmica de atuação junto ao mercado, avaliando valores, hábitos, referenciais, analisando suas redes de relacionamentos, buscando comprometimento com o seu próprio crescimento profissional, investindo na sua empregabilidade na sua carreira. O Cocahing auxilia nesta busca.</p>

<p><b>Márcia Rocha</b> (SP) Guia exame você S/A (Melhores empresas para se trabalhar)</p> <p><b>Catarina Jocab</b> (SP) gerente de benefícios e proteção à saúde Accor.</p> <p><b>Luis Antonio Oselame</b> (RS) diretor executivo da Fras-le.</p>	<p>Cases QVT: Modelos inspiradores em gestão de pessoas.</p> <p>1) Márcia – As descobertas do Guia Exame – Você S/A 2006</p> <p>2) Catarina – Cultura de qualidade de vida no trabalho: a longa jornada!</p> <p>3) Luis – Pessoas inspirando a gestão</p>	<p>1) Apresenta a metodologia utilizada pela parceira – Programa de estudos em gestão de pessoas (PROGED – FIA) e as principais descobertas feitas no guia no ano passado.</p> <p>2) Apresenta a equipe multidisciplinar que compõe a área de benefícios e proteção a saúde da Accor e os diversos programas oferecidos pela empresa a seus trabalhadores.</p> <p>3) A gestão de pessoas baseia-se no fato de que o desempenho de uma Organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõem e da forma como elas estão organizadas, são estimuladas e capacitadas, e como são mantidas num ambiente de trabalho e num clima organizacional adequados. Alguns dos vários programas desenvolvidos na organização para atender as demandas e expectativas: <b>Aqui Você pode Crescer</b> – recrutamento interno; <b>Sucessão de Gestores</b> – funcionários que serão desenvolvidos para suceder gestores; <b>Crescer</b> – programa de educação e desenvolvimento profissional; <b>Florescer</b> – desenvolve atividades educativas e culturais destinadas a crianças e adolescentes; <b>Qualificar</b> – preparação/capacitação de jovens para mercado de trabalho; <b>Novos Caminhos</b> – preparação para desvinculo da empresa; <b>Viver de Bem com a Vida</b> – programa de qualidade de vida que desenvolve ações que estimulam hábitos e atitudes saudáveis; <b>Benefícios</b> – rol com inúmeros benefícios assistenciais.</p>
<p><b>Ana Maria Rossi</b> (RS) precursora das técnicas de autocontrole e biofeedback no Brasil. Dirige a Clínica de Stress e Biofeedback, em POA. É presidente da ISMA-BR e representante brasileira na Divisão de Saúde Ocupacional da Associação Mundial de Psiquiatria(WPA)</p> <p><b>Dalal El Achkar</b> (SC) mestre em</p>	<p>Mesa-redonda: Técnicas para driblar o stress.</p> <p>1) Ana Maria – Avaliação comparativa de tratamento terapêutico para tratar stress ocupacional</p> <p>2) Dalal - Jeito de ver a vida</p>	<p>1) Apresenta resultados obtidos em pesquisa sobre a ansiedade de falar em público, que avalia comparativamente a eficácia do tratamento terapêutico exclusivamente adaptado às necessidades particulares de cada indivíduo e um outro grupo de controle.</p> <p>2) O desenvolvimento da auto estima,</p>

<p>mídia e conhecimento. É consultora educacional na construção da Pedagogia do Amor, envolvendo jogos cooperativos, vivências e danças circulares.</p> <p><b>Werner Zimmermann</b> (SC) psiquiatra com especialização em dependência química e psicoterapeuta de treinamento autógeno e de visualização pela Universidade de Berna na Suíça.</p>	<p>3) Werner – Treinamento autógeno: uma técnica eficaz de relaxamento</p>	<p>a discussão sobre questões éticas, a necessidade de um desenvolvimento sustentável precisam estar presentes nas escolas para ensinar ao homem o que ele tem de melhor: a condição humana. Para isso, é necessário repensar a ação dos professores e estruturar uma pedagogia pautada no afeto. Ao invés de práticas rotineiras e disciplinares o aluno deve experimentar e ter espaço para perceber as suas emoções, interagir com os colegas, não no intuito de competir, mas sempre buscando a cooperação e o diálogo.</p> <p>Os pais, devem estar atentos aos elementos que elegem como necessários para a escola dos seus filhos. A boa escola no mundo contemporâneo é a que prima pela formação do homem como um todo, sem descartar as suas emoções. O resultado disso poderá ser experimentado no dia-a-dia, com crianças mais solidárias, mais cidadãs, mais amáveis e, por isso, mais competentes e mais preparadas.</p> <p>3) Treinamento autógeno (TA) induz a reflexão. Treina a pessoa para que adquira a capacidade de induzir sozinha esse estado peculiar conseguindo níveis cada vez mais profundos de relaxamento obtendo inclusive benefícios terapêuticos. É esse aprofundamento do TA que com o treinamento induz a uma reflexão em que a pessoa capta sinais do seu inconsciente encontrando soluções para atividade profissional, para seus problemas, conflitos e traumas, aumentando a criatividade e a produtividade.</p>
<p><b>Eduardo Ferreira-Santos</b> (SP) médico-supervisor no Instituto de Psiquiatria do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da USP. É mestre em psicologia clínica e doutor em ciências médicas.</p>	<p>Avaliação da magnitude do transtorno de stress em vítimas de seqüestro e seu tratamento</p>	<p>Este trabalho mostra que o grau de magnitude do Transtorno de Estresse Pós-Traumático que acomete vítimas de seqüestro atinge picos suficientemente elevados e que devem receber maior atenção tanto em nível de Saúde Pública quanto Segurança Pública.</p> <p>O principal objetivo político deste</p>

		<p>trabalho é mostrar, principalmente ao Poder Público, que tanto se preocupa com os criminosos e seus “direitos humanos” que há seres humanos absolutamente sem direito algum padecendo terrivelmente à mercê da própria sorte.</p> <p>Enquanto o Estado e as várias ONG’s de “Direitos Humanos” preocupam-se excessivamente com o criminoso, a vítima é levada ao esquecimento e tem que procurar sozinha, peregrinando por clínicas, hospitais, Serviços Psiquiátricos, quem possa ajudá-la.</p>
<p><b>Ronald Schouten</b> (EUA) diretor do Serviço de Direito e Psiquiatria do Massachusetts General Hospital e professor adjunto de psiquiatria na Faculdade de Medicina da Harvard University. É consultor internacional em psiquiatria forense, assédio sexual e violência no local de trabalho.</p>	<p>Avaliação e administração de comportamentos destrutivos em executivos e profissionais.</p>	<p>Diz que o stress faz parte do dia-a-dia dos executivos e é bem visto pela organização pois vem trazendo resultados positivos. O desafio é mostrar para as organizações e trabalhadores que o stress a longo prazo causa doença.</p>
<p><b>Redford Williams</b> (EUA) psiquiatra, é diretor do Centro de Pesquisa e Medicina Comportamental e professor de psiquiatria e ciências comportamentais da Faculdade de Medicina da Duke University. É autor do best-seller americano <i>anger kilss</i> (A Raiva Mata) e presidente da Sociedade Internacional de Medicina Comportamental (ISBM)</p>	<p>Fatores de risco psicossociais para doença cardiovascular: o que sabemos, o que podemos fazer?</p>	<p>O papel da hostilidade, depressão e isolamento na etiologia e evolução da doença. Mecanismos biocomportamentais e a etiologia na evolução da doença. O papel dos genes e possíveis intervenções comportamentais para evitar os efeitos danosos à saúde.</p>
<p><b>Redford Williams</b> (EUA) psiquiatra, é diretor do Centro de Pesquisa e Medicina Comportamental e professor de psiquiatria e ciências comportamentais da Faculdade de Medicina da Duke University. É autor do best-seller americano <i>anger kilss</i> (A Raiva Mata) e presidente da Sociedade Internacional de Medicina Comportamental (ISBM)</p>	<p>Discussão: Fundação da Sociedade de Medicina Comportamental no Brasil</p>	<p>* Não foi possível apresentar o resumo pois não assisti a este debate e os objetivos do mesmo não constavam nos anais.</p>
<p><b>Cézar Busatto</b> (RS) secretário de Coordenação Política e Governança Local de Porto Alegre. É autor das leis que criaram o Prêmio de Responsabilidade Social da Assembléia Legislativa RS e a Comissão Especial de Responsabilidade Social no Setor</p>	<p>Painel: Políticas públicas transformadoras.</p> <p>1) Cezar - Resultados práticos de governança solidária.</p> <p>2) Osmar – O programa</p>	<p>1) GOVERNANÇA SOLIDÁRIA LOCAL é uma expressão que procura sublinhar três conceitos que a cada dia ganham mais força no tecido social mundial. A GOVERNANÇA, que é o processo promotor de um ambiente social de diálogo, democrático e de cooperação. A</p>

<p>Público do governo gaúcho.</p> <p><b>Dr. Osmar Terra</b> (RS) secretário estadual da Saúde. É médico e é o idealizador e responsável pela implementação do PIM no RS.</p> <p><b>Lívio Giosa</b> (SP) diretor regional São Paulo da revista Brasil Responsável, diretor do Instituto ADVB de Responsabilidade Social e presidente do Conselho da Organização Social Abaçáí Cultura &amp; Arte.</p>	<p>Primeira Infância Melhor como investimento estratégico em saúde pública.</p> <p>3) Lívio – A responsabilidade social dos municípios.</p>	<p>SOLIDARIEDADE, que é a atitude da partilha, do auxílio, do apoio, da defesa, do respeito ao outro e do comprometimento com o outro. A LOCALIDADE, que é o lugar onde a vida acontece, onde é gerada a identidade social, onde as pessoas vivem suas alegrias e seus medos, se relacionam e se comunicam, se reúnem e disputam. É neste ambiente – de GOVERNANÇA SOLIDÁRIA LOCAL – onde a conectividade entre as pessoas e redes sociais se iluminam, que estamos estimulando a constituição de parcerias entre todos os setores da sociedade.</p> <p>2) Apresenta o programa PIM – Primeira Infância Melhor</p> <p>3) Analisa a participação da sociedade por meio da Responsabilidade Municipal. A cidade é nossa, o município é nosso e, por isto, devemos abraçá-lo e cuidar dele. Cabe, aos executivos municipais atentarem para esta nova leitura da sociedade, operacionalizando essa percepção inovadora do cidadão consciente da sua responsabilidade municipal.</p> <p>O compromisso coletivo e individual para com a cidade pode ser inspirado por ações práticas, tais como cuidar da calçada em frente à residência; manter cuidadas as praças e jardins próximas às residências, empresas ou instituições; depositar adequadamente o lixo; identificar creches, asilos e escolas ao entorno, aprimorando fisicamente instalações, participando de programas de convivência; participar das associações de bairro, conselho de segurança, conselho tutelar e demais iniciativas coletivas em prol da comunidade; acionar a defesa civil quando houver necessidade...</p>
<p><b>Ana Paula Gumy</b> (PR) diretora do Instituto HSBC Solidariedade, que tem a criança como elemento principal.</p> <p><b>Claudia Franciosi</b> (RS) gerente de</p>	<p>Painel: Terceiro setor, corações, mentes e mãos à obra.</p> <p>1) Ana Paula – Capital</p>	<p>1) Apresenta as ações desenvolvidas pela Instituto HSBC Solidariedade.</p> <p>2) Busca conscientizar sobre a importância do voluntariado. Parte do princípio que nossas atitudes</p>

<p>mobilização da Parceiros Voluntários, ONG criada para estimular, promover e capacitar o voluntariado no RS.</p> <p><b>Rose Marie Linck (RS)</b> presidente e membro do Conselho Curador da Fundação do Projeto Pescar, ONG que atua como uma franquia social para empresas engajadas na formação e qualificação profissional de jovens em situação de risco social.</p>	<p>financeiro a serviço do capital humano.</p> <p>2) A força transformadora do voluntariado.</p> <p>3) O desafio da inclusão para jovens em situação de risco social.</p>	<p>contribuem para o bem-estar e desenvolvimento sustentável de toda a humanidade. Não há prazos determinados para que isso aconteça, há um ir e vir representado pela contextualização e significação de informações, que se transformam, a cada novo processo, em aprendizado. A vivência dentro das creches, abrigos, asilos, associações comunitárias e seus significados transformam a teoria do voluntariado em Compromisso Humano!</p> <p>3) No atual quadro de desamparo geral, as crianças e os adolescentes das camadas mais pobres são os mais duramente atingidos. E o nosso grande desafio como sociedade é propiciar-lhes urgentemente uma oportunidade de inclusão social através de ações eficientes.</p> <p>A metodologia do Projeto Pescar foi construída partindo deste conceito, por meio de cursos de iniciação profissional ministrados em Unidades montadas dentro de empresas. Estes cursos fornecem ao jovem ferramentas para qualifica-lo no mundo do trabalho e, paralelamente, apresentam um universo novo através de palestras, visitas, informações e atividades, propiciando-lhes uma nova visão, mais real e objetiva, de suas possibilidades e de seus direitos como cidadãos.</p>
<p><b>Leonardo Meneghetti (RS)</b> diretor geral do Grupo Bandeirantes de Comunicação no RS.</p> <p><b>Luiz Coronel (RS)</b> escritor, publicitário e presidente institucional da Associação Latino-Americana de Agências de Publicidade (ALAP)</p> <p><b>Marcelo Rech (RS)</b> diretor de redação da Zero Hora e diretor editorial dos jornais do Grupo RBS</p>	<p>Painel: A responsabilidade social da mídia.</p> <p>1) Leonardo – A mídia como parceira de projetos sociais.</p> <p>2) Luiz Coronel - Mídia consciência e alienação.</p> <p>3) Marcelo – A responsabilidade do jornalista diante do teclado e da sociedade.</p>	<p>1) Apresenta ações de responsabilidade social desenvolvidas no Grupo Bandeirantes.</p> <p>2) Chama atenção para o fato de que a regência de nossa época não é conscientizadora. O texto babaca triunfa. Todos percebemos uma grande queda no nível de consciência que veio de roldão com a civilização que priorizou a imagem pela idéia, o entretenimento apenas, sobre o valor cultural das manifestações artísticas. Hoje, pensar não é necessário. Big Brother são pensadores, ideólogos da vida e do amor. Aí entra então o NA, ou seja, o Nível de Alienação que se</p>

		<p>revela cada vez mais alto.</p> <p>3) Apresenta alguns conceitos básicos que dizem respeito a responsabilidade do jornalista e em segundo momento apresenta como exemplo de como desenvolver uma transformação social positiva a campanha da RBS – O amor é a melhor herança – cuide das crianças.</p>
<p><b>Sepé Tiaraju</b> (RS) executivo da Copesul.</p> <p><b>Carlos Faccina</b> (SP) diretor de assuntos corporativos da Nestlé Brasil e presidente da Fundação Nestlé Cultura.</p> <p><b>Hildo Francisco Henz</b> (RS) diretor-presidente da Refap S/A.</p> <p><b>Jair Luiz Kievel</b> (RS) gerente de responsabilidade social do Grupo Azaléia S/A e diretor do Instituto Nestor de Paula, que tem como foco estratégico ações voltadas a criança e adolescentes. É consultor de projetos sociais e especialista em captação de recursos para programas sociais.</p>	<p>Painel: Empresas e sua verdadeira razão social.</p> <p>1) Sepé - Sustentabilidade empresarial, mais que um conceito, uma necessidade.</p> <p>2) Carlos - O profissional competitivo: razão, emoção e sentimentos na gestão.</p> <p>3) Hildo – Refinando bens sociais.</p> <p>4) Jair – Crianças, futuro ou presente do Brasil?</p>	<p>1) Apresenta a Copesul e os programas voltados para responsabilidade social, segurança e meio ambiente.</p> <p>2) o que as ciências emergentes do comportamento e da mente humanas - a genética, a sociobiologia, a psicologia cognitiva e a neurociência - têm a dizer para os estudiosos e praticantes da arte da gestão empresarial? Quais serão os atributos do profissional de sucesso na economia do século XXI? Que tipo de empresa será capaz de atrair e manter esses profissionais em seus quadros? E por que a responsabilidade social vem se tornando não mera opção, mas uma condição de sobrevivência para as empresas no ambiente cada vez mais competitivo e exigente do mundo globalizado? As respostas para estas e outras perguntas estão no livro <i>O profissional competitivo: razões, emoções e sentimentos na gestão</i>, escrito por Carlos Faccina.</p> <p>3) A Alberto Pasqualini – Refap S/A tem a responsabilidade social como parte de sua estratégia de negócio, pois reconhece que a sustentabilidade é fator decisivo para que sejam alcançados os resultados empresariais que permitirão que a organização cumpra seu papel e sua missão de desenvolvimento perante a sociedade. Apresenta as ações desenvolvidas pela empresa em responsabilidade social.</p> <p>4) Apresenta que a Calçados Azaléia, ciente do seu compromisso com as comunidades onde está presente criou, em novembro de 2004, o Instituto Nestor de Paula e definiu</p>



		<p>que toda e qualquer ação da empresa no campo comunitário se daria através das ações do próprio instituto. Nestor de Paula acreditava que investir na criança e no adolescente é a melhor forma de se chegar a uma sociedade mais justa. Por isso, o Instituto Nestor de Paula tem como missão promover e qualificar projetos sociais e culturais para a consolidação da cidadania de crianças e adolescentes, tendo como abrangência de sua atuação os municípios onde a empresa está presente no RS, BA e SE. Em pouco mais de dois anos de atuação o Instituto Nestor de Paula já investiu mais de R\$ 2 milhões e apoiou cerca de 30 projetos nos três estados.</p>
--	--	---

Com relação à atividade de apresentação oral de trabalhos, ao contrário da percepção negativa que tive das palestras principais que além de desviarem-se do foco do congresso e do fórum voltaram sua atenção para a questão da adaptação do trabalhador às exigências organizacionais, os trabalhos orais apresentavam assuntos bastante pertinentes e relevantes ao tema proposto, não detendo-se apenas na questão da adaptação do trabalhador ao estresse, mas apresentando dados que auxiliam na compreensão e discussão da questão da saúde do trabalhador versus organização do trabalho.

O grande problema na apresentação dos trabalhos orais, conforme já comentei anteriormente, foi o tempo curto oferecidos para os profissionais apresentarem seus trabalhos. Foi destinada uma hora e dez minutos para cinco profissionais, neste tempo além da apresentação do trabalho em si, era feita uma apresentação pelo mediador(a) e também destinado ao final um tempo para possíveis perguntas, ou seja, cada um tinha dez minutos no máximo para apresentação, o que prejudicou muito temas que com certeza mereciam ser desenvolvidos com mais tempo e também com maior abrangência<sup>30</sup>. Para o leitor ter uma idéia sobre os temas desenvolvidos segue abaixo um quadro que apresenta o autor e título do trabalho.

---

<sup>30</sup> Digo maior abrangência pois os trabalhos orais eram apresentados em salas pequenas e em sua maioria com atividades em paralelo.

Autor	Título
Ana Maria Maeda	A compreensão do residente, em reumatologia, no atendimento aos fibromiálgicos.
Daniel Gonçalves	Diagnóstico de qualidade de vida e saúde mental na comunidade.
Eduardo Sá Oliveira	Diagnóstico nos níveis de stress no trabalho, no âmbito do STJ.
Eniva Miladi Fernandes	Análise estatística de indicadores de estresse e depressão em idosos.
Erasmus Felipe Vergara	Quantificação dos efeitos da exposição sonora ocupacional dos operadores de teleatendimento.
Eveli Freire	Mobbing (assédio psicológico), transtornos mentais e coping em trabalhadores de gasoduto.
Fábio Cássio	Qualidade de vida no trabalho e valores organizacionais: integração necessária.
Graciele Matos	S.O.S. – um pedido de socorro ecoa: um estudo sobre a síndrome de burnout em trabalhadores de saúde.
Helena Karla Barbosa de Lima	QVT e GP
Hugo Edgar	Burnout: o stress laboral dos professores.
José Vitor da Silva	O homem maduro: Como está sua qualidade de vida?
José Vitor da Silva	Ser morador de rua, qualidade de vida e auto-estima.
Josiane Targa	Gestão do orçamento familiar – Uma questão de qualidade de vida.
Karina Stryjer	Principais marcadores de stress nas empresas brasileiras. Importante fator de risco na piora da qualidade de vida de produtividade empresarial.
Karina Stryjer	Implementação do Programa de Qualidade de Vida (PVQ nas empresas (1 etapa)
Leandro Custódio	Saúde e qualidade de vida no trabalho: um tema atual.
Luciane Ruiz	Stress no cotidiano da equipe de enfermagem.
Luciano Zille	Novas perspectivas para a abordagem do estresse.
Marcelo Negri	A não conscientização da monitorização dos fatores de risco cardiovascular nas grandes empresas.
Márcia Oliveira Staffa Tironi	Qualidade de vida e burnout em médicos intensivistas.
Marcos Vinícius Santa Cruz	Competências ergonômicas viabilizando a QVT.
Marcus Vinícius Santa Cruz	Os impactos da QVT no clima organizacional.
Margareth Ribeiro	Estresse psíquico e (in)satisfação dos valores laborais.
Miako Kimura	Qualidade de vida no trabalho: construção e validação de um instrumento de medida para enfermeiras.
Patrícia Silveira	A intervenção do yoga em bancários.
Roberta Schwingel	Burnout em docentes e funcionamento institucional.
Rosangela Marion	Stress dos enfermeiros na clínica médica de um hospital universitário.
Sérgio Eduardo Rocha	Aconselhamento médico psicológico para mulheres climatéricas e grupo de apoio.
Sheila Murta	Intervenções psicoeducativas para manejo de estresse ocupacional: um estudo comparativo.
Shirley Aparecida Silva Rocha	Inclusão social com responsabilidade: os correios fazem sua parte.

Quanto a apresentação de pôsters, da mesma forma que os trabalhos orais, foram apresentados temas relevantes, pertinentes e interessantes, porém, saliento que o aproveitamento desta modalidade (pôster) por parte dos participantes é pouquíssimo pois não há uma exposição

dialogada, limita-se a exposição física do pôster em si e possibilidade de esclarecer dúvidas com o autor. Novamente fico com a sensação de dúvida: porque nas palestras principais foram tratados assuntos que fogem ao foco enquanto assuntos fundamentais, como estudos sobre a saúde de determinadas categorias de trabalhadores, ficaram com espaço limitadíssimo para apresentação?

A seguir apresentarei tabela com alguns dos pôsters apresentados, como são 107 pôsters no total, um número grande que tomaria um espaço não justificado, apresentarei apenas 10 e como forma de ilustrar, além do autor e título, apresentarei um breve resumo de alguns achados apresentados.

Autor	Título	O que apontou
Ana Paula de Oliveira Teixeira	Uma análise crítica de motivos que levam os gestores de pessoas a adotarem as atividades de ginástica laboral.	Entende que a atividade de GL (Ginástica Laboral) não apresenta efeitos observáveis nos trabalhadores, de modo a interferir no aumento ou diminuição de doenças ocupacionais, e que, de forma isolada, não atende adequadamente às demandas ergonômicas no trabalho. Diversas outras intervenções como pausas para lanche, espaço para práticas de atividades lúdicas ou a melhor organização no trabalho podem se mostrar tão eficazes quanto o atribuído à GL na medida em que atendem ao seu princípio básico, qual seja, parar o ritmo do trabalho. Ressalta a importância de conhecer a fundo, as práticas existentes no mundo corporativo que visam ao bem estar do trabalhador. Ao gestor de recursos humanos, cabe uma reflexão sobre os determinantes de suas escolhas por ser o principal elemento neste contexto. Muito mais do que atividades como a ginástica laboral, urge refletir sobre a forma como os trabalhadores hoje se expõem nas corporações e de que forma esta relação se dá. A causa de disfunções que justificariam intervenções de saúde pode estar no bom senso e no entendimento que os trabalhadores são pessoas e não máquinas.
Astrid Bandeira	O trabalho e sua relação com o alcoolismo.	No trabalho, o uso de álcool pode ser considerado como um dos diversos meios utilizados pelas pessoas para fazer frente ao estresse. No entanto, essa é uma estratégia útil apenas a curto prazo, pois este comportamento pode converter-se, com o tempo, em um hábito cada vez menos deliberado e cada vez mais compulsivo, acarretando consequências negativas para a saúde, para as

		<p>relações sociais, e para o desempenho nas atividades laborativas (Kalimo e Mejman in Kalimo, El-Batawi e Cooper, 1988).</p> <p>Para Dejours, em sua contribuição da psicopatologia do trabalho, o consumo de álcool pode ser promovido ao status de defesa coletiva contra o sofrimento, e isso está indissociável da profissão. O consumo de álcool pode ser uma confrontação com a organização do trabalho por parte dos trabalhadores. Essas atitudes coletivas e profissionais podem ser resposta às organizações do trabalho, uma vez que implicam em riscos importantes à integridade corporal do trabalhador, e, por conseguinte, geram tensões psíquicas particulares (Vaissman, 2004).</p>
Claudia Dias Ollay	A identificação do nível de estresse em operadores de telemarketing é fundamental para o planejamento de programas de saúde.	<p>Constatou-se que 50% dos operadores apresentam sintomas de estresse, sendo que 93% encontram-se na fase de resistência e 7% encontram-se na fase de quase exaustão.</p> <p>Esses 50% apresentam desconfortos corporais, sendo os seguimentos corporais mais referidos ombro direito e pescoço.</p>
Érika Boller	Manifestações de estresse proveniente do ambiente de trabalho.	<p>Os trabalhadores da equipe de enfermagem se encontravam em uma das três fases do estresse: fase de alarme, de resistência e de exaustão (VIEIRA, 1995). Na fase de alarme, citaram insônia, fadiga e anorexia; na fase de resistência, os sintomas evidenciados, foram irritabilidade, isolamento social e falta de prazer na vida; enquanto que na fase de exaustão, citaram depressão, hipertensão arterial e patologias cardíacas. É nesta fase que o corpo perde a energia e entra em exaustão, o indivíduo fica deprimido e perde a razão, correndo o risco do aparecimento de doenças graves. Quanto aos fatores do ambiente de trabalho, citaram sobrecarga de funções; pressão de familiares de pacientes atendidos, sobrecarga de trabalho e outros decorrentes do ambiente de trabalho.</p>
Flávio Renato Barros	Fatores organizacionais que influenciam nos níveis de estresse de trabalhadores de saúde.	<p>Evidências encontradas neste estudo apontam para a necessidade de adoção de medidas voltadas ao controle dos níveis de estresse, através de ações que visem, entre outras coisas, a humanização dos processos e ajustamentos na estrutura organizacional, o que viria a melhorar a capacidade produtiva de cada indivíduo e, conseqüentemente, a qualidade do atendimento.</p>
Hamilton Delgado	O estresse no trabalho promovido por palavras que comunicam, mas não dialogam.	<p>Frases como “A partir de hoje (o chefe) determina...” denotam a verticalidade de uma comunicação excludente e, uma ação que, no sentido arendtiano da inicio a um processo de</p>

		consequências totalmente imprevisíveis. Em contextos de fragilização dos direitos trabalhistas e /ou de “crises”, a falta de diálogo, a comunicação vertical e o autoritarismo hierárquico são lidos pelos subalternos como ameaças à estabilidade e/ou ao sossego, isto é, são vistas como um risco à própria continuidade e/ou à qualidade de vida no trabalho. Medo e estresse incrementam-se em proporção direta ao que é percebido como arbitrário, injusto, abusivo, mas que deve ser suportado em nome do sustento, do status adquirido, das possíveis represarias, etc.
Letícia de Lima Trindade	Compreendendo o estresse laboral vivenciado pelos trabalhadores da Estratégia da Saúde da Família.	Conclui-se com esta primeira etapa da pesquisa a presença da Síndrome de <i>Burnout</i> entre estes profissionais, bem como a necessidade de despertá-los para as questões referentes aos problemas encontrados no universo laboral.
Maria Elisa Grosner	Grupo de gerenciamento de estresse no Superior Tribunal de Justiça.	Conclui-se então, que a partir de um trabalho baseado em conscientização, auto-conhecimento e preparação para a mudança é possível favorecer a criação de novos hábitos de vida, em direção à saúde, como proposto por Lipp (2001). Oficinas de gerenciamento de estresse podem oferecer uma solução viável para que trabalhadores aprendam a lidar com o estresse evitando seus estágios mais avançados de desgaste e otimizando o eustresse.
Mayte Raya	Saúde da categoria bancária no Rio Grande do Sul	A maioria dos entrevistados (88%) avaliou positivamente as condições materiais de trabalho, considerando o ambiente agradável, boas condições de higiene e mobiliário confortável. Em contrapartida, avaliam diversas fontes de tensão na organização do trabalho, como: sobrecarga (56% consideram volume de trabalho excessivo), redução de pessoal (apenas 35% consideram o número de funcionários adequado), ritmo acelerado (na opinião de 67%) e pressão excessiva para cumprimento de metas (para 49% dos participantes). Quase 30% dos entrevistados já sofreram acidente de trabalho. A maioria dos participantes (61%) considera que o trabalho afeta a sua saúde. Os problemas referidos com mais frequência são: estresse (76%), irritação (62%), ansiedade (62%) e distúrbios músculo-esqueléticos (52%). Os resultados indicam que grande parte dos entrevistados relaciona seus problemas de saúde às atividades laborais, com ênfase na sobrecarga e pressão para cumprimento de metas, tendo repercussões importantes na saúde mental.
Tiago Rodrigues Rafael	Análise da incidência de stress em funcionários da saúde como contribuição	Principais fatores estressores identificados: stress interpessoal, demandas do trabalho, tarefas rotineiras, sobrecarga de trabalho, recursos

	para a implantação da política nacional de humanização.	inadequados e incertezas.
--	---	---------------------------

De maneira geral o congresso e fórum em questão ao divulgar sua temática e foco, se apresentam como um tema atual, com muita necessidade de discussão e aprofundamento. Porém, conforme já mencionei, a realização do evento no que se refere principalmente as palestras principais, mostrou-se deficiente no atingimento satisfatório da demanda a que se propõe: “trabalho, stress e saúde: gerenciamento eficaz – da teoria à ação”, não há um aprofundamento teórico e sim uma atenção excessiva na ação (prática) com enfoque na adaptação do trabalhador a realidade de stress nas organizações deixando a necessária discussão de mudanças na organização do trabalho e no ambiente organizacional, praticamente fora de discussão.

O fato de haver uma orientação distinta entre as palestras ou conferências principais dos trabalhos orais e pôsteres, ocasião em que foram abordados assuntos com maior relevância ao tema do que nas palestras principais, momento em que vale lembrar apresentaram-se um número relevante de atividades que fugiram ao foco, me parece estar relacionado à lógica do congresso e fórum, de seguir a tendência (ou moda) do momento, buscando nomes que são referência independente de um crivo mais criterioso no que se refere ao foco do evento. Uma das formas de interpretar este fato segue a idéia de que os profissionais e/ou pesquisadores que apresentaram trabalhos orais ou pôsteres com maior relevância ao congresso (porém com tempo e exposição curtíssimos) do que os das palestras principais, ainda não são dignos de tamanha “voz”, que para poderem chegar lá devem se espelhar em quem já tomou o espaço principal levando em conta inclusive que o importante é apresentar programas ou ações que levem a adaptação do trabalhador ao stress e seus causadores e não o questionamento e tentativa de minimizar os causadores e conseqüentemente o stress e o risco de doença ou apresentar os resultados de pesquisas que demonstram o efeito da atual lógica das organizações na saúde do trabalhador.

Fica evidente que se prioriza, principalmente nas palestras principais, a apresentação do que está sendo feito nas grandes organizações, há uma apresentação tendenciosa de que a lógica vigente de stress nas organizações é única e imutável, sugerindo inclusive que quem deve mudar é o trabalhador, conforme as palavras da presidente da ISMA-BR ao responder a uma pergunta feita após sua palestra – pergunta: “Existe uma sobrecarga de trabalho cada vez maior com o passar dos anos. Em termos de expectativas o que podemos ter para nosso futuro?”

Em termos de número de horas trabalhadas realmente as expectativas não são muito otimistas imagino que não como as pessoas gostariam, a idéia é que se vai trabalhar cada vez mais horas porque as empresas vão se tornar cada vez mais enxutas, então as 4 pessoas que farão o trabalho de 10 vão trabalhar mais horas. Eu acho que fica cada vez mais claro aqui para nós a importância de nós termos nossos objetivos de vida muito coerentes e definidos (...) De qualquer maneira então se nós não temos controle para mudar a cultura de horas trabalhadas, vamos exercitar o nosso controle e apoio dos nossos objetivos e poderemos nos equipar para lidar com isto de uma forma mais pertinente, mais adequada. (Ana Maria Rossi)

Não que eu acredite que a expectativa no que se refere a sobrecarga de trabalho seja totalmente diferente do que proferiu a presidente da ISMA-BR, nem tampouco que eu pense que seja fácil modificar esta realidade, mas penso que em um congresso que se proponha a discutir a questão trabalho, stress e saúde, onde a maioria dos profissionais presentes são gerentes ou profissionais de Recursos Humanos responsáveis pela promoção da saúde nas suas organizações, se deva sempre discutir e pensar em alternativas para a redução da sobrecarga e de forma alguma toma-la como única e imutável e com tendência de piorar.

O que me parece é que há intenções comerciais, financeiras ou monetárias por trás desta insistência em afirmar que a sobrecarga irá aumentar e conseqüentemente o stress e adoecimento também. Esta impressão surge ao ver estampadas em muitas revistas, jornais e outros materiais de comunicação gráfica, reportagens vinculadas a ISMA-BR que de maneira insistente afirmam a tendência do stress como certa e imutável. Inclusive o primeiro *stand* da feira que estava anexa ao congresso e fórum, era o da ISMA-BR e na mesa encontravam-se algumas pastas onde estavam expostas centenas de matérias a que me refiro. Muitas destas publicações fazem referência a um estudo realizado pela ISMA que comprovou que 70% dos brasileiros sofrem de stress no trabalho e que 30% dos pesquisados mostram sintomas da síndrome de burnout<sup>31</sup>. Estes dados com certeza são extremamente alarmantes e somados a esta impressão a que me referi no início do parágrafo, me fazem pensar se realmente esta foi uma pesquisa que possa ser considerada representativa, pois é diferente constatar que um percentual elevado de determinada categoria de trabalhadores sofra com stress e burnout e bem diferente do que afirmar que “70% dos trabalhadores brasileiros sofram de stress no trabalho”.

---

<sup>31</sup> Conforme publicado no site [www.saudeemovimento.com.br](http://www.saudeemovimento.com.br) acesso em 16/11/2006 em matéria de Cassiano Sampaio com título 70% dos brasileiros sofrem com estresse no trabalho. In: Revista eletrônica saúde e movimento.

Ressalto que de maneira alguma eu queira passar a idéia de que matérias e pesquisas sobre saúde, stress e trabalho, não devam ser publicadas, ao contrário penso que seja importante que este assunto encontre espaço na mídia para chamar atenção para o grave problema que os trabalhadores enfrentam atualmente nas organizações. O que eu quero alertar é que se estas matérias e resultados de pesquisas não forem tratadas com a devida seriedade e foco, poderão surtir um efeito que pode-se considerar equivocado, pois ao invés de chamar a atenção para um problema que merece ser encarado como algo que obrigatoriamente deve mudar, o que acontece é que este tipo de matéria “alarmista” serve para transmitir a idéia de que o stress e os estressores, são um realidade imutável e que as pessoas devem acostumar-se a ela, encarar com normalidade. E quando o trabalhador não conseguir suportar o sofrimento ou quando adoecerem, estes, como foi sugerido em alguns momentos durante o congresso e fórum, devem ainda, buscar sozinhos alternativas para contornar as adversidades no trabalho, ou quem sabe buscar a clínica de stress e biofeedback da presidente da ISMA-BR Dra. Ana Maria Rossi, Ph.D ou ainda comprar a almofada ortopédica RELAX by Dra. Ana Maria Rossi, Ph.D.

#### 4.1.2.1 – Outros congressos

Cabe salientar que são muitos os congressos, fóruns, encontros, entre outros que tratam do tema saúde e trabalho e gestão de RH, mas infelizmente não é praticamente possível incluir a análise de todos neste estudo, mas a título de informação, abaixo apresentarei alguns dos importantes eventos que acontecem periodicamente no país e que possuem grande relevância no meio empresarial e/ou no meio acadêmico.

Congresso	Descrição	Predominância dos participantes
ENANPAD –GPR – Gestão de pessoas e relações de trabalho	O ENANPAD acontece anualmente e em 2008 estará na 32ª edição. É promovido pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ANPAD <b>Gestão de Pessoas</b> Esta área propõe-se a discutir a gestão de pessoas em suas diferentes dimensões e perspectivas, observando sua interface à gestão das organizações. O debate deve proporcionar ainda uma reflexão de suas inter-relações no âmbito da organização do trabalho e da produção em organizações de diversos matizes, sejam elas locais, nacionais ou internacionais.	Principalmente profissionais acadêmicos e estudantes.



	<p><b>Relações de Trabalho</b></p> <p>A Área Temática de Relações do Trabalho tem seu foco, sobretudo, nos impactos decorrentes da tecnologia e dos arranjos produtivos sobre os indivíduos e sobre as práticas organizacionais, analisando as suas repercussões na saúde física e mental dos trabalhadores. As discussões sobre as transformações no mundo do trabalho e suas implicações sobre os que trabalham, além dos estudos sobre os modelos de sistemas de relações de trabalho também têm espaço nesta Área.</p>	
EnGPR - Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho	<p>O I Encontro foi realizado em 2007 sob promoção da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ANPAD e de responsabilidade da Divisão Acadêmica de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho - GPR.</p> <p>A realização deste primeiro Encontro surgiu da constatação de que esta é uma área com forte identidade, que se manifesta pelo rigor conceitual e metodológico, pela busca incessante e pelo compromisso com o conhecimento. Tem como objetivo geral fomentar o desenvolvimento da área de estudos em Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Brasil, por meio de estudos teórico e/ou teórico-empíricos considerando os diferentes subsistemas e dimensões de análise.</p> <p>Como objetivos específicos, o evento pretendeu:</p> <p>a) Disseminar e assegurar a diversidade disciplinar e temática da área;</p> <p>b) Intensificar os debates e reflexões sobre diferentes perspectivas teóricas da gestão de pessoas e relações de trabalho;</p> <p>c) Integrar acadêmicos e gestores dos setores públicos e privados, além de interessados nas questões dessas áreas, a fim de que possam trocar informações, bem como estabelecer agendas de trabalho e pesquisa sobre os temas de seus interesses;</p> <p>d) Contribuir para o desenvolvimento de pessoas e organizações, em termos de qualidade de vida no trabalho, relações interpessoais, estilos de gestão, entre outros temas que incluem discussões sobre o mundo do trabalho.</p>	Principalmente profissionais acadêmicos e estudantes.
Congresso Brasileiro de Qualidade de Vida	<p>O Congresso em 2007 esteve em sua 7ª edição.</p> <p>Busca apresentar as tendências e diversidades existentes nessa área por meio de cursos, mesas redondas, debates, palestras, conferências, workshops, exposições de cases e outras atividades, todas relacionadas à Qualidade de Vida. Convidados especiais, grandes palestrantes, especialistas e pesquisadores da área e profissionais do ambiente corporativo estarão presentes como Ana Cristina Limongi, Edina Bom Sucesso, Marilda Lipp, Mario Cortella, Ralph Quelotti (presidente da ABRH) e Ghislaine Dubrule (vice-presidente da Tok &amp; Stok).</p>	Principalmente profissionais que atuam em RH.

	<p>O “Cantinho de Qualidade de Vida” se destina a quem quiser relaxar um pouco entre uma atividade e outra, com yoga, quick massage, e, reflexologia entre outros. Esse espaço disponível durante todo o congresso possibilita conhecer ainda mais os benefícios trazidos por melhorias na qualidade de vida no ambiente de trabalho.</p> <p>O evento pretende ser uma ótima oportunidade para a troca de experiências e conhecimentos sobre o que há de mais atual e inovador em gestão de programas de qualidade de vida.</p>	
<p><b>CONARH</b> - Congresso Nacional sobre Gestão de Pessoas</p>	<p>O Congresso é apresentado como o maior e mais importante congresso brasileiro deste setor. Em 2008 estará na 33ª edição<sup>32</sup>. Realizado anualmente, o evento reúne organizações e profissionais interessados em se aprofundar no tema <b>Gestão de Pessoas</b>.</p> <p>Além de palestras ministradas por especialistas nacionais e internacionais, o Congresso também possui espaços de discussão, como a <b>Sala de Casos de Sucesso</b>, as <b>Oficinas de Gestão</b> e a <b>Sala de Inovação</b>.</p> <p>Simultaneamente ao <b>CONARH</b> acontece a <b>EXPO ABRH</b>, divulgada como “a maior vitrine de oportunidades, inovações e tecnologias para Gestão de Pessoas”.</p> <p>O <b>CONARH</b> é realizado pelo <b>Sistema Nacional ABRH</b>, a entidade é uma instituição não-governamental e sem fins lucrativos, que se propõe a disseminar conhecimento do mundo do trabalho para desenvolver pessoas e organizações, influenciando na melhoria da condição social, política e econômica do País.</p>	<p>Na grande maioria os participantes são profissionais que atuam em RH.</p>
<p>ESARH - Encontro Sul-Americano de Recursos Humanos</p>	<p>O ESARH em 2008 estará na 32ª edição. É organizado pela Racional consultoria. Os organizadores referem como destaque a parceria com III Congresso Mundial dos Administradores e programação com grandes ícones do mercado de Recursos Humanos e administração de empresas.</p> <p>Em 2006 as inscrições do ESARH encerraram uma semana antes e ainda assim o público presente foi superior a 1.300 participantes nas Conferências Magnas, atividades artísticas e visitação à feira, superando também todos os registros para um evento do gênero na Região Sul do País. Estiveram presentes no evento representantes de todos os Estados Brasileiros e participantes oriundos de 13 Países. Foi lançado o Prêmio ESARH com 09 Entidades e Pessoas Físicas, alcançando os exigentes requisitos na modalidade de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Social.</p>	<p>Na grande maioria os participantes são profissionais que atuam em RH.</p>

Fonte: elaborado, em novembro de 2007, pela autora adaptado de informações retiradas dos seguintes sites: [www.anpad.org.br](http://www.anpad.org.br), [www.abqv.com.br](http://www.abqv.com.br), [www.conarh.com.br](http://www.conarh.com.br), [www.racional.com.br](http://www.racional.com.br)

<sup>32</sup> Este é o congresso que acontece a mais tempo no país, ao menos entre os que são apresentados.

Cabe ressaltar de maneira positiva o EnGPR – Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, que em seus objetivos específicos demonstrou interesse em “Integrar acadêmicos e gestores dos setores públicos e privados, além de interessados nas questões dessas áreas, a fim de que possam trocar informações, bem como estabelecer agendas de trabalho e pesquisa sobre os temas de seus interesses” esta iniciativa se mostra uma forte aliada para a solução de um grave problema que o tema apresenta que é o distanciamento entre os profissionais acadêmicos e os que atuam em organizações ou consultorias.

## 5 – A PRODUÇÃO ACADÊMICA: O QUE OS ESTUDOS APONTAM

Neste capítulo apresentarei os resultados obtidos da análise das dissertações, anteriormente mencionadas no capítulo 3 mais especificamente 3.1.3. Em um primeiro momento irei mostrar algumas construções que foram possíveis e que se apresentam como pontos relevantes e que aprofundam o conhecimento a cerca das pesquisas realizadas sobre o tema saúde e trabalho e práticas de gestão de RH. Em um segundo momento apresentarei o DSC – Discurso do Sujeito Coletivo obtido na análise dos dados obtidos nas doze dissertações selecionadas.

### 5.1 – ALGUMAS CONSTRUÇÕES SOBRE AS DISSERTAÇÕES

No decorrer do percurso de realização desta pesquisa foram muitas as construções possíveis, principalmente as relacionadas as teses e dissertações. Das muitas possibilidades de análise que se apresentaram, algumas delas eu realizei, mesmo não estando diretamente relacionadas ao meu tema, pois acredito que foi uma forma de eu me apropriar e aprofundar no tema e até de optar por caminhos, estas estarão apresentadas nos anexos da pesquisa.

Uma destas construções será apresentada no corpo do trabalho por sua relevância para o tema em si e também na definição dos caminhos metodológicos, mais especificamente, na construção do discurso do sujeito coletivo (LEFÉVRE E LEFÉVRE,2003), conforme descrevo nos parágrafos a seguir.

Apresentarei os autores (referencias teóricos) que foram utilizados em cada estudo no que se refere à categoria trabalho (aspectos históricos, processos de trabalho e aspectos conceituais) e também trabalho e saúde (saúde do trabalhador, subjetividade do trabalhador, saúde e trabalho). Desta forma haverá a possibilidade de identificar a homogeneidade ou heterogeneidade dos trabalhos quanto a teoria utilizada.

<b>Autor da dissertação</b>	<b>Autores usados na categoria trabalho</b>	<b>Autores usados na categoria trabalho e saúde</b>
Amazarray (2003)	ALBORNOZ(1994); ANTUNES(1998)(1999); CASTEL(1998); CODO(1997); COHN & MANIGLIA(1993); DEJOURS(1992); ENGELS(1986); JACQUES(1993);	BONCIANI(1993); CANGUILHEM(1995); DEJOURS(2000); GUIMARAÊS et all(1999); LAURELL & NOGUEIRA(1989); LIMA(2002)

	MARX(1975); MENDES(1995); NARDI, TITTONI & BERNARDES(2002) ROCHA & NUNES(1993b);	NARDI(2002); SELIGMANN-SILVA(1994)
Ghisleni (2003)	ANTUNES(1999); COUTO(1998 <sup>a</sup> ); DEJOURS(1992); DELEUZE(1992); JACQUES(2002); MALVEZZI(1994); MARTIN(1997); MARX(1984); MERLO(1999)(2002); NEVES(2000); SATO(2002); SHINGO(1996); TAYLOR(1985)	DELEUZE(1992)(1976); GUATTARI(1986); JACQUES(1999); PELBART(1989); ROLNIK(1995 <sup>a</sup> )
Moraes (2004)	ANTUNES(1998); CASTEL(1998); DEJOURS & ABDOUCHELI(1994); GORZ(1982); MARX(1982); MÉDA(1995); MINAYO(1992); RIGOTTO(1994)	CANGUILHEM(2000); DEJOURS(1986)(1988)(2000); JACQUES(2003); MENDES(2003); MERLO(1999); NAZARENO(1999)
Spode (2004)	DELEUZE(2000); EIZIRIK(2002); FONSECA(1995); FOUCAULT(2002); NARDI(2002 <sup>a</sup> ); SILVA(2001)	CODO(1995); DEJOURS(1992)(1994)(1997)(1999 <sup>a</sup> ); MERLO(2002); NARDI(2002c); OLIVEIRA & MENDES(1996); SELIGMANN-SILVA(1994)(2003); TITTONI(2002)
Oliveira (2005)	ALVES(2000); ANTUNES(1999); CATTANI(2002); DURAND(2003); GRISCI(2001); HARVEY(2004); NARDI(2002); RUDUIT(2001); SCHERER(1997)	CANGUILHEM(2000); EIZIRIK(1995); FOUCAULT(1989)(2000); LAURELL & NOGUEIRA(1989); LE GUILLANT(1984); SANT'ANNA(1996); SOUTO(2004); VICTORA, KNAUTH & HASSEN(2000)
Silva (2005)	ALBORNOZ(1998); FRIDMAN(2000); FRIGOTTO(2002); JACQUES(1999); JOHNSON(1997); MARX(2003); NARDI(2002); SILVA(1998); RIFKIN(1995); ZANELLI & BASTOS(2004)	CODO & JACQUES(2002); DEJOURS(1988)(1994); GRISCI & LAZZAROTTO(1998); JACQUES(1999)(2003); MERLO(2002); NARDI(1997); NARDI, TITTONI & BERNARDES(1997); TITTONI(1997)
Barfknecht (2005)	ANTUNES(2001); ARRUDA(2003); BRAVERMAN(1987); CASTEL(1998)(2000); DEJOURS, ABDOUCHELI & JAYET(1994); MERLO(1999); NARDI, TITTONI & BERNARDES(2002); SINGER(2000)	CANGUILHEM(1990); CODO(1995); DEJOURS(1986)(1992)(1999); DEJOURS, ABDOUCHELI & JAYET(1994); MERLO(2000); NARDI, TITTONI & BERNARDES(2002); SELIGMANN-SILVA(1994); TITTONI(2002)
Ramminger (2005) *autores voltados para questão do trabalho especificamente em saúde mental	BERNARDES(2002); CASTEL(1978); FERRO & MALVAREZ(1993); FOUCAULT(1999 <sup>a</sup> )(1999g); MACHADO(1978); PAULON(2002); PESSOTTI(1996); ROCHA(2002); WADI(2002);	CAMPOS(2000); DIAS(1993)(1994); FOUCAULT(2001); NARDI(1999); WEBER(1996)
Seibel (2005)	ANTUNES(1999); ASSUNÇÃO(2003) KOVÁCS(2003) SANTANA(2000);	ASSUNÇÃO(2003); BAPTISTA(2004); COHN & MARSIGLIA(1993);

		DEJOURS(1992)(2001); DIAS(1994); KELLY(2003); LAURELL & NOGUEIRA(1993); LIMA(1998); MENDES & DIAS(1991); MERLO(2002); MINAYO & VERTHEIN(2000); MINAYO & THEDIM(1997); NARDI(1999)(2000);
Machado (2006)	BECK(2001); CATTANI(2002); CODO, SAMPAIO & HITOMI( 1994); DEJOURS(1992)(1994)(2001); HELLER(1991); JARDIM(2001); LARANJEIRA(2002); LIEDKE(1985); MARX(1972); MENDES(2002); SAMPAIO(1995); SELIGMANN-SILVA(1994); TAYLOR(1985); TITTONI(2002); VAZ(1995);	BECK(2001); DEJOURS & ABDOUCHELI(1994); DEJOURS(1997)(1999)
Almeida (2006)	ANTUNES(1999); CASTEL(1998); CASTELLS(2002); CATTANI(2002); CHANLAT & BÉDARD(1996); CODO, SAMPAIO & HITOMI(1993); CODO(1998); D'AMORIM(1998); DEJOURS(1994); DEJOURS, DESSORS & DESRIAUX(1993); DIEGUEZ(2004); DREYFUS & HABINOW(1995); FOUCAULT(1999); JACQUES(1998)(2002); LEIDKE(2002); MAZZILLI & LUNARDI FILHO(1995); MEDÁ(1999); NARDI, TITTONI & BERNARDES(2002); SATO(2002); SCHNAPPER(1998); SELIGMANN-SILVA(1994); SENNET(2002)	ANTUNES(1999); CODO(1993); CODO, SAMPAIO & HITOMI(1993); D'AMORIM(1998); DEJOURS(1994)(1987)(1999); DEJOURS, DESSORS & DESRIAUX(1993); DEJOURS & ABDOUCHELI(1994); MAZZILLI & LUNARDI FILHO(1995); MERLO(1998);
Moretti (2003)	ANTUNES(2000); BAUMAN(2001); CHESNAIS(1990); CIMBALISTA(2001); COCCO(2000); DEJOURS(1999); HARVEY(1989); HIRATA(1991)	DEJOURS(1987); FONSECA(2000); HIRATA(2002); MENDES(1994)(1999)

Conforme os dados acima, observo que há certa homogeneidade na utilização dos autores como fonte de referencial teórico nas dissertações estudadas, um exemplo que se evidencia é o fato de Christophe Dejours aparecer em onze das doze pesquisas em questão, ou seja, 92% dos pesquisadores embasam-se neste mesmo autor no que se refere aos tópicos – trabalho e saúde no trabalho, mais especificamente prazer e sofrimento no trabalho. Além deste autor, outros como Ricardo Antunes, Robert Castel e Karl Marx também encontram-se presentes na maioria das dissertações.

Cabe salientar que também é recorrente nas dissertações em questão a utilização de livros com textos de diversos autores e organizados por um ou mais autor(es). Da mesma forma

observa-se homogeneidade na utilização deste tipo de referencial teórico, sendo os dois livros que chamam atenção por serem citados quinze e dez vezes respectivamente nas bibliografias das dissertações são: CATTANI, A. D. (org) Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia e JACQUES, M. G. e CODO, W. (orgs) Saúde mental e trabalho: leituras.

Outro aspecto que chamou minha atenção com relação às referências teóricas, diz respeito ao fato de que apesar de a grande maioria das pesquisas estarem inscritas em uma linha de estudos críticos sobre a realidade do trabalho, com frequência é utilizado como uma referência importante Michel Foucault, por exemplo, um autor que pertence mais à linha pós-estruturalista ou pós-moderna. Evidencia-se assim, que é comum a mescla entre autores críticos e pós-modernos na realização de estudos críticos com elementos pós-críticos, no caso, a relação entre trabalho e saúde.

Saliento ainda que a grande maioria dos autores apresentados na tabela acima, também foram, os autores que auxiliaram na construção da presente pesquisa, obviamente com os devidos acréscimos ou decréscimos necessários, mas de maneira geral a homogeneidade continua se fazendo presente ao comparar os autores utilizados nas 12 dissertações em questão com os autores que utilizei na construção da minha pesquisa. Tais constatações me remeteram a técnica e teoria do DSC – Discurso do Sujeito Coletivo de Lefèvre (2003), que conforme já mencionado no capítulo 3 referente aos procedimentos metodológicos será a técnica utilizada para dar voz as dissertações que estão em questão no presente estudo. Mais especificamente, a homogeneidade no referencial teórico das doze dissertações e também a por mim utilizada, me remetem a relação com as ancoragens que constituem figuras metodológicas que auxiliam na composição do DSC.

As ancoragens podem ser entendidas como teorias que circulam no senso comum. Conforme Lefèvre (2003) a ancoragem é

A manifestação lingüística explícita de uma dada teoria, ou ideologia, ou crença que o autor do discurso professa e que, *na qualidade de afirmação genérica, está sendo usada pelo enunciador para “enquadrar” uma situação específica.*

Considerando as coisas genericamente, dir-se-ia que quase todo discurso tem uma ancoragem na medida em que está quase sempre alicerçado em pressupostos, teorias, conceitos e hipóteses.

No entanto, para efeito de análise mais fina de discurso, convém, metodologicamente, destacar e distinguir os discursos nos quais se encontram *marcas lingüísticas* claras de ancoragem, daqueles nos quais essa ancoragem é, digamos, genérica. Nesses últimos, não se consegue fazer emergir a ancoragem, correndo o intérprete o risco de subjetiva e arbitrariamente construir aquilo que acredita ser a dita ancoragem. (2003, p. 17-18)

Desta forma, no caso das dissertações se encontram marcas claras de ancoragem, pois tratam-se de análises embasadas em referenciais teóricos específicos, ou seja, o discurso que pode ter vindo a ser uma ancoragem genérica, quando estava na voz do entrevistado, se torna uma ancoragem clara quando passa para a voz do pesquisador, no caso o autor da dissertação, por estar embasado em teorias específicas.

Assim, resolvo, conforme explicitarei no capítulo seguinte, utilizar as ancoragens relacionadas a teorias de trabalho e saúde para dar voz aos resultados encontrados nas dissertações que serviram de base para esta análise, mais especificamente para a construção do discurso do sujeito coletivo.

## 5.2 – OS RESULTADOS APONTADOS NAS DISSERTAÇÕES

Neste capítulo apresentarei os resultados encontrados nas doze dissertações no que se refere a aspectos relacionados a saúde e trabalho. Os resultados serão apresentados no formato de um discurso do sujeito coletivo, conforme técnica apresentada anteriormente. Como já explicitarei, terei como base as ancoragens encontradas, ou seja, o referencial teórico que embasa os resultados apresentados nas dissertações. As ancoragens também me auxiliaram na delimitação dos aspectos mais relevantes relacionados ao tema, levando em consideração o fato de que o material que produzi em um primeiro momento e que retratava o discurso do sujeito coletivo relacionado a saúde e trabalho dos resultados das doze dissertações, ficou muito extenso, em torno de oitenta páginas, sendo que para viabilizar o presente estudo foi necessária a delimitação mencionada a fim de evidenciar os aspectos mais relevantes e possibilitar um discurso do sujeito coletivo representativo para o leitor e passível de análise e interpretações para o estudo.

Cabe lembrar que o objetivo de uma dissertação, no que se refere a seus resultados, está atrelado a possibilidade de demonstração, exemplificação, comprovação ou constatação de determinada perspectiva teórica. Desta forma o discurso do sujeito coletivo que será a seguir apresentado, é uma forma de representação dos resultados e perspectivas teóricas que foram apresentados nas dissertações que serviram de base para o presente estudo.

Também é importante lembrar que o que há de comum nas dissertações é a temática relacionada a questão saúde e trabalho, o que quero chamar a atenção é que não há homogeneidade nas dissertações no que se refere ao setor e/ou categoria das empresas



pesquisadas nem nos contextos de trabalho, ou seja (conforme pode ser evidenciado no capítulo 3 na tabela da página 83), há dissertações que tratam da realidade de empresas públicas, outras de empresas privadas, contextos hospitalares, industriais, de comércio, enfim são várias as realidades retratadas. Desta forma, é importante salientar que o discurso do sujeito coletivo não tem como objetivo retratar a realidade de determinada categoria profissional e sim demonstrar o que as dissertações em questão apresentaram em seu discurso no que se refere aos resultados da relação saúde e trabalho.

### 5.2.1 – Relação saúde e trabalho

A seguir apresentarei o discurso do sujeito coletivo relacionado à ancoragem saúde e trabalho, sendo que este ficou dividido em seis idéias centrais que são: práticas relacionadas à doença do e no trabalho; ausência de medidas efetivas que minimizem o sofrimento no trabalho e previnam o adoecimento do trabalhador; práticas empresariais e de RH e seus reflexos na saúde do trabalhador; prazer no trabalho; sofrimento no trabalho e mecanismos de defesa utilizados para proteção contra as dificuldades encontradas na trabalho. Antes de cada uma das idéias centrais, irei apresentar a idéia, ou seja, descreverei brevemente ao que a idéia que deu origem ao discurso está associada.

#### 5.2.1.1 - Práticas relacionadas à doença do e no trabalho

Esta idéia central busca apresentar o que é identificado nos discursos como práticas organizacionais ou de RH que efetivamente estão associadas à doença do e no trabalho. Ou seja, trata de demonstrar o que as dissertações estudadas apresentaram no que se refere à questão da doença do e no trabalho.

Para exemplificar ao que especificamente está associada esta idéia central, a seguir apresento uma citação que demonstra com precisão o conteúdo do discurso como um todo: *“...têm significado para muitos trabalhadores uma sobrecarga de trabalho que através do ritmo e da exigência por produtividade, tem elevado à prevalência de doenças profissionais.”*

<b>Ancoragem – Relação saúde e trabalho</b>	
<b>Idéia Central 1</b>	<b>Discurso do Sujeito Coletivo</b>
Práticas relacionadas	Os questionamentos realizados em torno do adoecimento das trabalhadoras

<p>à doença do e no trabalho</p>	<p>demonstraram que as primeiras manifestações de sintomas das LER se deram quando trabalhavam em empresas de grande porte que haviam introduzido novo maquinário, mas especialmente implantado novos processos de organização, através de grupos de trabalho, o que passou a exigir uma maior produtividade. As mudanças no maquinário que, embora seja mais moderno e mais leve, impõem, em contrapartida um ritmo mais intenso de trabalho, além de uma maior cobrança por produtividade. Com o uso da microeletrônica, o trabalho passou a ser mais controlável. Há uma maior individualização do controle e do tempo, portanto, a tecnologia passa a ser uma aliada da gerência na vigilância do ritmo da operação, e também no controle da produtividade. A partir das falas desses trabalhadores, podemos observar que o mundo profissional deles está caracterizado pela mescla da flexibilidade da reestruturação produtiva com o método taylorista/fordista. Assim como Foucault (1999) afirma que, na técnica de regulação, a disciplina não é excluída e sim integrada, observamos nesses trabalhadores corpos dóceis, moldados, transformados em força útil e, ao mesmo tempo, corpos flexíveis, maleáveis, capazes de adaptar-se a qualquer situação imposta, mesmo que a adaptação exija um adoecimento. Observa-se que as mudanças passam: pela ampliação das responsabilidades dos trabalhadores; pelo maior controle, por meio de avaliação do desempenho e de prêmios de produção e assiduidade e pelo aumento da produtividade e das responsabilidades individuais. Ainda, pela introdução de grupos de trabalho ou de células de produção, que têm como principal objetivo o aumento da eficiência e da produtividade. Processos estes que têm significado para muitos trabalhadores uma sobrecarga de trabalho que, através do ritmo e da exigência por produtividade, tem elevado à prevalência de doenças profissionais. A prática das horas extras é praxe nas empresas para dar conta de um montante de produção exigido. Dessa forma, os trabalhadores acabam por executar jornadas de trabalho extensas, gerando fadigas e propiciando o desenvolvimento das LER/DORT. Era habitual trabalhar ao todo 10h/dia. Queixam-se de não ter recebido orientações quando surgiram os sintomas da doença, o que, possivelmente tenha contribuído para agravar o quadro, visto que as medidas preventivas somente foram tomadas por iniciativa própria, em uma etapa posterior, quando os sintomas se agravaram. Conforme Nardi (1999, p. 99), “... as empresas têm como prática característica ocultar ou minimizar os riscos do ambiente de trabalho, limitando-se, muitas vezes, a fornecer equipamentos de proteção individual (EPI) sem explicar as razões e as conseqüências da exposição a determinados agentes nocivos”. Isso reforça a concepção vigente de que a saúde é um problema e uma responsabilidade do trabalhador. As ações promovidas pela gestão ligadas à saúde, são centradas em prevenção de sintomas de doenças ocupacionais de forma isolada. Ao serem citadas pelos profissionais de RH, as doenças prevalentes na ocupação freqüentemente são sugeridas como de responsabilidade pessoal. Esta perspectiva individualizante implica na culpabilização do trabalhador à respeito das doenças ocupacionais sendo uma convicção nas gestões empresariais. Na empresa que utiliza programas de controle de qualidade e que estimula o funcionário a trabalhar em equipe na busca do aumento de produtividade, com a promessa de premiações caso alcancem as metas, o envolvimento era tanto que eram omitidos inclusive os adoecimentos para não perder os “pontos” necessários para a premiação. Todas as mudanças empreendidas no sentido de administrar a doença no cotidiano de trabalho são conquistas das próprias servidoras. Em oposição à prática freqüente de deixar para o servidor a incumbência de buscar alternativas individuais, a alternativa institucional é a readaptação funcional. O isolamento de cada servidor em sua</p>
----------------------------------	--

	<p>função está relacionado com uma forte pressão para “dar conta” das exigências de produtividade e não permite que se estabeleçam relações de confiança e de cooperação. A política da instituição identificada pelas servidoras é a redistribuição interna – processo que evidencia políticas de pessoal desumanas ao tratar servidores com problemas de saúde físicos e psíquicos como “abacaxis” indesejados pelas chefias e unidades laborais nessa redistribuição interna. Ao contexto de precarização e intensificação do trabalho, se entrelaçam características próprias do modelo tecnoburocrático, que implicam um cotidiano de trabalho permeado por contradições do tipo impessoalidade versus personalização, autonomia versus ausência de controle, rigidez versus flexibilização, valorização versus desvalorização, entre outras. Quando questiona-se, se já experimentaram sintomas físicos e/ou psíquicos que atribuam ao trabalho, ou a algum momento profissional, relatam que o trabalho lhes traz, ou em algum momento já lhes trouxe: - cansaço, sensação de esgotamento; - problemas relacionados ao sono: insônia ou noites mal dormidas; - mau-humor e irritabilidade; - dores: de cabeça e nas costas (coluna); - apreensão, ansiedade, estresse e tensão. Foi constatado o número significativo de profissionais que encontram-se afastados em licença saúde, sinalizando que o trabalho pode estar causando problemas de saúde e necessitam ser prevenidos, a fim de evitar mais sofrimento a estes trabalhadores. Doenças como enxaquecas, dores e somatizações em geral são associadas ao trabalho. Para Dejours (1988), quando as defesas do indivíduo não conseguem dar conta dos conflitos ou da realidade, a desorganização sucumbe não por doenças mentais, mas pelo aparecimento de doenças somáticas. A organização do trabalho causa fragilização somática na medida em que pode bloquear os esforços do trabalhador para adequar o modo operatório às necessidades de sua estrutura mental. O autor destaca que é o bloqueio contínuo da organização, em especial daquelas com sistemas tayloristas, que causam a doença somática. Alguns entrevistados revelaram que freqüentemente sentem dores de cabeça e problemas de pressão, que são medicados paliativamente. Atribuem esses sintomas à preocupação constante com o trabalho, bem como às situações de tensão que enfrentam. Pode-se levantar a hipótese de que as somatizações podem estar funcionando como uma máscara para o sofrimento psíquico. Os distúrbios de sono são os principais problemas decorrentes do trabalho noturno, que se expressa também na temática dos estudos e pesquisas que priorizam essa relação. O estado de tensão muscular excessivo predispõe o trabalhador ao desenvolvimento de lesões (Couto, 1998b). Como foi apresentado no perfil dos entrevistados, 90% dos trabalhadores tinham esse tensionamento muscular excessivo, que podemos observar através das falas dos entrevistados. Podemos observar que esses trabalhadores inicialmente se tensionavam apenas em seus locais de trabalho, na tentativa de dar conta de um volume produtivo. Eles não podiam parar, tinham que alcançar a meta do dia com alto padrão de qualidade, tinham que administrar a pressão da chefia e conviver com o medo da demissão. Eles ficavam em estado de prontidão, prontos para resolver algum problema, eram ágeis, rápidos para tomadas de decisão que não interrompessem a produção. Esse estado de prontidão da pessoa exige da musculatura um grau de tensionamento constante que garante a prontidão também do músculo para qualquer eventualidade. A tensão acumulava-se no decorrer do dia de trabalho. Nos primeiros tempos, os entrevistados relataram conseguir relaxar ao dormir, mas que depois começavam a sentir-se ainda tensos ao acordar, como se tivessem trabalhado durante o sono inteiro. Com um efeito cumulativo de tensionamentos, chegaram ao estágio em que não se tratava apenas de estar tensa, mas sim de ser tensa. A tensão passou a fazer parte</p>
--	--

	<p>da vida dessas pessoas. Agora eles relatam que, ao menor estímulo, tanto físico por algum esforço como psíquico por alguma preocupação, os tensionamentos pioram, gerando cada vez mais dores. Constatamos que os trabalhadores apontam os fatores organizacionais como os responsáveis pelo desenvolvimento das LER/DORT. Pois como os trabalhadores não têm a liberdade de gerenciar suas atividades, são levados (a) a submeter-se a horas extras, provocando jornadas de trabalho extensas; (b) a realizar atividades repetitivas com ritmos produtivos elevados; (c) a trabalhar em postos de trabalho sem dispositivos facilitadores na linha produtiva; (d) a permanecer em ambientes de trabalho inadequados com excesso de calor ou frio ou baixa iluminação; (e) a realizar esforços excessivos, bem como a manter as mesmas posições corporais por períodos demasiado longos; (f) a sofrer o acúmulo de funções com a exploração de suas habilidades, gerando excesso de trabalho; e (g) a dedicar-se ao trabalho de forma abusiva na busca pelo reconhecimento. A desvalorização profissional, conjugada às pressões orçamentárias, constitui, segundo CHANLAT (1995), alguns dos principais problemas que os servidores públicos enfrentam, estando relacionados com conseqüências à saúde como o esgotamento profissional e a fadiga crônica. Além disso, nas situações em que há escassez de recursos, como apontado por LIMA e colaboradores (1998), os conflitos intersubjetivos se acentuam, na medida em que alguns indivíduos se recusam a ir além de suas capacidades psicofisiológicas, enquanto outros assumem o excesso de trabalho. Assumir o excesso e estar disponível a atender as solicitações da chefia, entretanto, não deixam de ser atitudes na busca de um reconhecimento do trabalho, na medida em que tal disponibilidade é extremamente valorizada pelos superiores. Apesar de sentirem dor, em geral nos membros superiores, as servidoras continuam trabalhando. A fim de não interromper a rotina de trabalho, é comum recorrerem a diferentes alternativas para o alívio dos sintomas, como o uso de analgésicos, tala, gesso, colar cervical e infiltrações. Em certos casos, licenciam-se por alguns dias através de acordos informais com a chefia. Tais medidas empregadas no sentido de atenuar os sintomas revelam estratégias individualizadas para administrar a doença. Segundo o imaginário social, a doença é concebida como propriedade do indivíduo, cabendo a ele provar o estado de adoecimento, buscar o tratamento adequado e administrar a convivência com os sintomas no cotidiano laboral. Embora algumas categorias profissionais, como a dos bancários, por exemplo, tenham iniciado um processo de mudança no sentido de reconhecimento de reivindicações na área da saúde-adoecimento-trabalho, no geral, os trabalhadores enfrentam uma série de dificuldades na busca de atendimento e reconhecimento de seus direitos. Entre as muitas dificuldades enfrentadas pelos trabalhadores, em relação ao reconhecimento institucional legal de sua doença, destacam-se as resistências técnico-burocráticas dos médicos da empresa e do perito do INSS; a dificuldade do reconhecimento do nexo causal entre o adoecimento e o trabalho, o que se constitui em um fator de sofrimento; o excesso de burocracia para acessar a via institucional legal, ainda mais, frente à afirmação da suspeita de que a doença é “simulada”; os programas de prevenção em saúde e segurança ocupacional com pouca resolutividade, desinformação dos riscos presentes no trabalho; e o espaço restrito de discussão sobre a temática e de reivindicação por melhores condições de trabalho. Também, segundo o relato das entrevistadas, exames solicitados pelos médicos, muitas vezes têm que ser pagos pelas próprias trabalhadoras adoecidas por não os conseguirem ou devido à excessiva demora, junto à rede pública. As trabalhadoras passam a conviver com uma nova rotina, muito diferente daquela do trabalho, em que existia uma identificação com as colegas e com o próprio</p>
--	--

	<p>trabalho. Vivem uma rotina de exames, consultas, sessões de fisioterapia, enfim, o tempo de afastamento é vivido quase que exclusivamente em função da doença. Além do que, as entrevistadas enfrentam problemas pela desinformação de seus direitos, não conhecem a legislação, não são informadas corretamente dos passos que deveriam seguir em relação à burocracia previdenciária, nem sobre o primeiro passo, a do preenchimento da CAT, na empresa em que trabalham. ‘Fragilidade’ psíquica ‘pré-existente’ é a explicação para a manifestação dos sintomas de sofrimento. Mesmo havendo programas de prevenção de riscos de acidentes e atividades que se propõem a estimular a qualidade de vida, o discurso do viver com qualidade não condiz com o esforço de adaptação que emerge nas práticas discursivas analisadas. Como aponta Sant’Anna (1996), na era do culto do bem-estar, espera-se “a descontração dos gestos, flexibilidade do corpo e do pensamento”. Tais ações parecem corroborar, de certa forma, a responsabilização individual pelo sofrimento psíquico que, em muitos casos, tem suas origens no trabalho e em sua forma de organização. Além do desconhecimento dos riscos, é comum os trabalhadores se referirem ao trabalho e às adversidades como dor ou sofrimento decorrentes dele, como fazendo parte rotineira da ação de trabalho. A doença é concebida como propriedade do indivíduo, cabendo a ele a sua comprovação, a busca de tratamento e de estratégias para “ajustar” os sintomas às exigências do trabalho.</p>
--	--

Como pode ser constatado são muitas as práticas relacionadas à doença do e no trabalho, entre elas destacam-se a sobrecarga de trabalho; alguns processos relacionados a organização do trabalho; a pressão e tensão constantes; a maior cobrança por produtividade e conseqüente intensificação dos ritmos; a concepção vigente de que a saúde é um problema e responsabilidade de exclusividade do trabalhador; os trabalhadores adoecidos tratados como problemas indesejados; a desinformação; o fato de o discurso da qualidade de vida não condizer com a realidade; a doença do trabalho vista como responsabilidade pessoal; entre outras.

Tais constatações estão alinhadas, conforme pode ser visto na revisão da literatura, com o que é afirmado pelos autores citados na revisão realizada para esta dissertação. Cabe salientar que há práticas que são unanimidade, entre os autores, ao serem consideradas como causadoras de adoecimento dos trabalhadores, entre elas estão conforme salienta Nardi (2006) a sobrecarga imposta aos trabalhadores.

#### 5.2.1.2 – Ausência de medidas efetivas que minimizem o sofrimento no trabalho e previnam o adoecimento do trabalhador

Está idéia central apresentará os discursos encontrados relacionados à ausência de medidas efetivas relacionada à saúde do trabalhador bem como a minimizar o sofrimento no trabalho. Assim além de caracterizar o que é negligenciado, retratará também medidas que são

praticadas pelas organizações estudadas e em seu enunciado deveriam estar voltadas a atender á saúde e bem estar do trabalhador, porém na prática não são efetivas.

Também serão tratados os casos que não se enquadram em situações de negligência nem de ineficácia, são as práticas que podem ser chamadas de abusivas ou de coação como é o caso por exemplo da dificuldade encontrada para atender as necessidades fisiológicas conforme retrata o seguinte discurso: “...não têm direito a atender necessidades físicas como tomar água ou ir ao banheiro. Para tanto, são obrigados a passar por situações de constrangimento.”

<b>Ancoragem – Relação saúde e trabalho</b>	
<b>Idéia Central 2</b>	<b>Discurso do Sujeito Coletivo</b>
Ausência de medidas efetivas que minimizem o sofrimento no trabalho e previnam o adoecimento do trabalhador	As questões da saúde, segundo o relato, eram tratadas apenas nas tradicionais campanhas de proteção, mas não se tinha nestas ocasiões informação ou mesmo orientações com relação às doenças e seus fatores de risco. Assim, como afirma Nardi (1999, p. 100), a conexão do processo e organização do trabalho e a possibilidade de desenvolvimento de alguma patologia são ocultadas. Embora estejam constituídas as CIPA's, como previsto na legislação, essas têm uma atuação frágil. Não conseguem constituir efetivamente uma organização local dos trabalhadores. Os SESMT's terceirizados e os programas de ginástica laboral, não apresentam nenhuma articulação com as CIPA's. Suas intervenções se dão de forma pontual, e eventualmente, como em uma das comissões citadas, envolvem-se em ações de responsabilidade social, em uma perspectiva diversa da proposição original das comissões de prevenção de acidentes do trabalho. Percebe-se a existência de subnotificação das LER, sendo que as licenças eram concedidas para tratamento de saúde, e não como doença profissional, o que para o trabalhador significa perdas. Isso leva, por um lado, a um menor número de trabalhadores adoecidos por LER em termos numéricos, e por outro lado, o INSS, e a própria empresa não tomam conhecimento da causalidade da LER ligada ao trabalho. O afastamento e o subsequente auxílio são concedidos por doença comum e não por doença do trabalho, tirando assim benefícios de ordem trabalhista, pecuniária e previdenciária. De ordem trabalhista, porque as doenças do trabalho conferem uma estabilidade de doze meses; de ordem pecuniária porque os cálculos para a concessão do auxílio acidente/doença são maiores para a concessão do que o auxílio de uma doença comum e de ordem previdenciária porque o tempo de afastamento por acidente/doença do trabalho conta para efeito de aposentadoria e o afastamento por doença comum, não. (RIBEIRO, 2002) Há manifesto de desconhecimento dos riscos a que estavam/estão submetidas. A queixa da não existência de períodos de repouso durante a jornada se mostra como fator que caracteriza negativamente a organização do trabalho noturno. Na prática, não existe um horário formal para repouso, de forma que os momentos de pausa e dedicados à alimentação necessitam ser forjados de acordo com as demandas. Os ritmos são determinados por forças externas, de forma que, na maior parte das vezes, não há como prever a demanda de serviço. A não previsibilidade é mencionada também no que diz respeito aos períodos de descanso mais prolongados como férias ou licenças legais por tempo de serviço, denominada licença especial. Diante da sobrecarga de trabalho, associada aos períodos de gozo de férias ou uso de benefícios como licença especial ou, ainda, licenças-

	<p>maternidade e saúde, é relativamente frequente a prática de horas extras. Nos últimos anos, atendendo a políticas de contenção de despesas, tais horas correspondem a “horas excedentes”, ou seja, horas que gerarão folgas a serem usadas em momentos posteriores. Tais horas necessitam de alguns critérios para poderem ser utilizadas, nesse sentido, não há como programar o uso de folgas além das já previstas. Além da competição entre colegas, do ganho por produtividade, da pressão da chefia, das horas-extras que geram jornadas extensas, encontramos presente a deficiência ou ausência de pausas nas rotinas profissionais dos entrevistados. Se a meta é o aumento da produtividade, as pausas deveriam ser hábitos obrigatórios para qualquer atividade profissional, mas não foi o que pudemos observar. Esses trabalhadores não apenas não têm direito a pausas, como também não têm direito de atender a necessidades físicas como tomar água ou ir ao banheiro. Para tanto, são obrigados a passar por situações de constrangimento, pedindo para alguém liberá-los ou para ficar no seu posto de trabalho. Há ainda em alguns casos a existência de uma supervisora do banheiro que cuidava o tempo de permanência das funcionárias no local. Observamos que esses trabalhadores em sua maioria não realizavam qualquer tipo de rotatividade de funções nas empresas onde trabalhavam. Segundo os entrevistados, as empresas entendem que o funcionário produz mais quando permanece em uma mesma máquina, uma vez que acaba organizando seus modos operatórios de maneira a aumentar o ritmo de produção. Independentemente da área em que atuam (administrativa, técnica ou de apoio), constata-se, em geral, uma sobrecarga de trabalho. Diante da sobrecarga de trabalho, é comum a prática de horas extras e a ausência de pausas e intervalos ao longo da jornada. A implicação pessoal, solicitada aos atendentes, longe de ser uma escolha participativa como apregoa a premissa da participação na gestão da excelência, é atrelada aos demais mecanismos de avaliação, sendo um dos fatores produtores da supertensão típica desse método de gestão, como afirmado por Chanlat (1996). A atuação das CIPA's é voltada, às condições de trabalho referidas como ligadas à problemas de saúde e aos programas de prevenção, como os de ginástica laboral. Há programas que revelam uma preocupação da preservação com a saúde, mas focados na perspectiva de saúde como exclusivamente do autocuidado, da responsabilização de cada indivíduo sobre o conjunto de recursos necessários à esse cuidado. Não são os trabalhadores que avaliam os riscos e desgastes oriundos de sua atividade. Condizente com o modelo hegemônico de saúde, não restrito à área de Saúde do Trabalhador, são os técnicos que definem qual saúde ocupacional será implementada. Não existe uma compreensão e investimento na construção de soluções coletivas de prevenção, como princípio da Saúde do Trabalhador, onde a ênfase nas ações de minimização de riscos deve priorizar o conjunto dos trabalhadores. Embora sejam executados programas de ginástica laboral, muitas vezes não são aplicados de forma adequada e efetiva. Além disso, embora seja apresentada como a possível solução para a necessidade reconhecida de prevenção de lesões e doenças osteomusculares, as organizações não disponibilizam a estrutura necessária, nem física nem organizacional.</p>
--	--

Fica evidente a tendência à negação por parte das organizações das questões relacionadas à saúde e bem-estar. Nas organizações não se fala dos riscos à saúde a que os trabalhadores estão expostos, nem tampouco a empresa auxilia o trabalhador adoecido com o mínimo possível, que

seria a informação sobre procedimentos, ao contrário se percebe casos onde a organização se aproveita da desinformação do trabalhador para tirar proveito, como é o caso da “...subnotificação das LER, sendo que as licenças eram concedidas para tratamento de saúde, e não como doença profissional.”

Nota-se que em alguns casos as organizações apresentam políticas e ações voltadas para a saúde e bem-estar dos trabalhadores, contudo fica evidente que tais ações são questionáveis pois colocam em dúvida sua coerência, efetividade e resolutividade. A impressão que fico é de que para atender uma demanda externa (de modismo ou necessidade de certificação) certas organizações implantam tais políticas e ações na tentativa de criar um clima de saúde e bem estar, porém um clima superficial e não efetivo.

As organizações na ânsia de obter a produtividade do trabalhador de qualquer maneira recorrem aos programas de qualidade de vida, saúde e bem-estar sem a devida seriedade. Normalmente, como se pode constatar no discurso, são ações isoladas que não possuem planejamento anterior fundamentado em um diagnóstico que retrate o que o trabalhador entende por qualidade de vida, saúde e bem-estar e quais necessidades e expectativas ele quer ver atendidas.

Um exemplo clássico do problema a que estou me referindo é a ginástica laboral. Conforme o discurso do sujeito coletivo “...embora sejam executados programas de ginástica laboral, muitas vezes não são aplicados de forma adequada e efetiva.” De acordo com Deluiz (2001) muitas vezes diante da sobrecarga a ginástica laboral pode gerar mais estresse ao trabalhador na medida em que é mais uma atribuição que requer tempo. Ou ainda implantar um programa de ginástica laboral sem corrigir possíveis problemas ergonômicos do ambiente de trabalho é uma incoerência que continuará trazendo problemas físicos ao trabalhador. Em um estudo<sup>33</sup> que se propôs realizar uma análise crítica sobre os motivos da utilização da ginástica laboral a pesquisadora encontrou como um dos resultados a falta de entendimento fisiológico das ações da ginástica laboral e das necessidades para que ela seja eficaz.

### 5.2.1.3 – Práticas empresariais e de RH e seus reflexos na saúde do trabalhador

---

<sup>33</sup> Pôster apresentado no VII congresso da ISMA com o título “Uma análise crítica de motivos que levam os gestores de pessoas a adotarem as atividades de ginástica laboral. De Ana Paula de Oliveira Teixeira.



Neste tópico será apresentado o discurso produzido no que se refere às práticas empresariais e de RH que ao serem citadas trouxeram consigo um reflexo negativo para a saúde, qualidade de vida ou bem-estar do trabalhador.

De maneira geral irão retratar a mescla da flexibilidade com o taylorismo que é evidente conforme o leitor poderá constatar na leitura do discurso, que ao mesmo tempo que fala de polivalência, células de trabalho, cumprimento de metas, produtividade, tecnologias sofisticadas e trabalhador participativo, fala de intensificação das condições de exploração, terrorismo psicológico, medo do desemprego, contradições que estão presentes na organização do trabalho, punição e discriminação, controle, vigilância e rígido controle sobre o corpo.

<b>Ancoragem: Relação saúde e trabalho</b>	
<b>Idéia Central 3</b>	<b>Discurso do Sujeito Coletivo</b>
Práticas empresariais e de RH e seus reflexos na saúde do trabalhador	Pode-se observar através dos relatos que essa “polivalência” das trabalhadoras, é extremamente limitada, pois o que geralmente ocorre é a simples economia de mão-de-obra, na medida em que há um acúmulo de funções. Algumas empresas utilizam, nas suas políticas de gestão, a premiação como estímulo para o cumprimento de metas através do uso da competição entre os grupos/células de trabalho. A premiação é buscada pelos trabalhadores tanto para efeitos demonstrativos como para obter o reconhecimento da chefia. Araújo (1998, p. 229), fala da busca do reconhecimento dizendo, “o sentimento de satisfação começa em nossa relação com o trabalho, mas ele só se completa quando esse trabalho é reconhecido”. As políticas salariais diferenciadas por ilhas e dependentes de rendimento buscam estimular a adesão às prescrições da empresa, e focalizam nos indivíduos o comprometimento pessoal com a organização. Um dos estímulos que as empresas utilizam para o funcionário produzir mais é o ganho por produtividade, levando o trabalhador a pensar inicialmente tratar-se de uma vantagem, já que lhe dá a oportunidade de ganhar um pouco mais. Mas, com o decorrer do tempo, os próprios funcionários percebem que não é a melhor maneira de ganhar bem e que, na verdade, os salários deveriam ser maiores, assim como percebem que a dedicação pelo aumento produtivo gera adoecimento. O cumprimento das metas é utilizado como forma de avaliação e controle. O grupo de trabalho ou células de produção adotadas por algumas empresas, geram uma pressão “coletiva” pela produtividade, ou seja, o próprio grupo impõe um ritmo de trabalho – sobre o trabalhador individualmente – para que a meta fosse atingida. Quando um grupo não atingia as metas, eram realizadas reuniões pela chefia ou gerência para saber os motivos ou falhas do não cumprimento das metas estabelecidas. Como é característica dos processos atuais de organização do trabalho, que têm como objetivo a intensificação das condições de exploração da força de trabalho, segundo os quais as empresas que trabalham com um número reduzido de funcionários com altos índices de produtividade merecem mérito, podemos perceber em várias falas a pressão por produtividade que esses trabalhadores sofrem diariamente. Como método para motivar o crescimento da produtividade, as empresas utilizam a competição entre os funcionários, oferecendo o reconhecimento de ser o melhor funcionário do setor ou ainda prêmios individuais ou para o setor. Lamentavelmente, um dos recursos utilizados

	<p>pelas empresas para aumentar a produtividade dos trabalhadores entrevistados era o terrorismo psicológico: chefes exigiam no grito a produtividade e ofendiam o funcionário que não alcançava o objetivo. Traço marcante nas falas dos trabalhadores entrevistados é o medo do desemprego. A “pedagogia do medo do desemprego”, conforme Segnini (2000), é a maneira pela qual as empresas estimulam o trabalhador contemporâneo a trabalhar. Os trabalhadores são obrigados a transformar o fantasma da demissão em produtividade. Nesse cenário, a solidariedade sofre limitações, pois cada colaborador quer individualmente vencer os próprios desafios quando impostos. A divisão de trabalho em ilhas possibilita o jogo competitivo e se associa coerentemente com as metodologias baseadas na provocação individual e psicológica pela busca do sucesso, do tipo ‘seja vencedor ou perdedor’. A política dos departamentos de recursos humanos, também chamados de ‘talentos humanos’, se ocupa da criação permanente de ajustes para garantir a maleabilidade necessária em cada serviço. Os treinamentos buscam formar e manter a produtividade. Práticas motivacionais são recorrentes, reproduzindo os ensinamentos da Escola das Relações Humanas das primeiras décadas do século XX. Essas diferenças parecem reproduzir as próprias contradições que estão presentes na organização do trabalho, pois encontramos prescrições para a denúncia e a vigilância e, ao mesmo tempo, para a camaradagem, para a justiça, para a imparcialidade e para a impessoalidade. Uma das formas de premiação destacada é da premiação do ‘rancho’, ou seja, uma cesta básica, para esta premiação as regras são rigorosamente observadas: não faltar, não ter atestado, não chegar atrasada ao trabalho. Cumpridos esses critérios, as trabalhadoras recebem o ‘rancho’. Algumas adoecidas por LER, colocavam sua contrariedade em não mais poder participar dessa premiação, devido aos atestados que apresentavam. Assim, constata-se que essa prática na verdade significava uma forma de punição e discriminação para com as trabalhadoras adoecidas. Observamos que os entrevistados não tiveram qualquer treinamento das empresas para suas funções. Eram colocados nos postos de trabalho sem orientação, tendo que aprender a função com os colegas. As novatas não recebiam treinamento: elas aprendiam a função já no local de trabalho; enquanto isso, a funcionária que tinha experiência era sobrecarregada. Uma das características do modo de gestão burocrático é a separação entre os que executam e entre os que planejam, dirigem e controlam as atividades (MOTTA, 1989) – cisão que repercute na autonomia do trabalhador. Independente do setor e da função exercida, os servidores têm o controle sobre o processo de trabalho obstaculizado por decisões, procedimentos e ritmos estipulados pelos escalões superiores da hierarquia institucional, porquanto sua autonomia se restringe ao planejamento de suas tarefas específicas. Quando se referem a sentimentos suscitados na atividade, lembram as prescrições para a impessoalidade e para a imparcialidade, as quais devem cumprir e “cuidar” para que os subordinados cumpram. Apontam, no entanto, que não é possível ser impessoal e imparcial, pois na há como “não se envolver”, o que é possível é tentar agir de forma que não demonstrem o que estão sentindo. Embora tanto o <i>script</i> quanto a escuta sejam apontadas como instrumentos de auxílio ao operador, o fato de contarem pontos de avaliação e as escutas serem aleatórias, sem que o operador saiba quando está <i>sendo</i> monitorado, são passíveis de serem utilizados e percebidos como meios de controle, justificados como ‘naturais’ no setor. A supervisão é diretamente encarregada do acompanhamento e desempenho da operação. Assim como se gerenciavam as telefonistas, a monitoria continua sendo a ferramenta de controle corpo-a-corpo, herança viva do taylorista/fordista, mas incorporando tecnologias sofisticadas em substituição ao cronômetro clássico. Nas</p>
--	--

	<p>relações de trabalho são observadas formas de controle e vigilância, como as referidas por algumas trabalhadoras, sobre o número de vezes que a pessoa pode ir ao banheiro e ao tempo de permanência no mesmo. É uma prática que revela a contradição dos métodos de gestão, que, por um lado, exigem um trabalhador participativo, mas por outro, impõem um rígido controle sobre o corpo do mesmo. As relações de mando e subordinação também são percebidas como uma barreira ao exercício da autonomia.</p>
--	--

Como se viu, o emprego de novas tecnologias e práticas consideradas modernas, de maneira geral, não são utilizadas no sentido de aliviar a carga de trabalho ou permitir uma maior autonomia dos trabalhadores na realização de suas atividades, ou proporcionar segurança e bem estar, mas sim no sentido de impor uma maior exigência de ritmos e produtividade, sendo que esta exigência está estritamente relacionada com o adoecimento do trabalhador, como pode se evidenciar no seguinte trecho: *“Um dos estímulos que as empresas utilizam para o funcionário produzir mais é o ganho por produtividade, levando o trabalhador a pensar inicialmente tratar-se de uma vantagem, já que lhe dá a oportunidade de ganhar um pouco mais. Mas, com o decorrer do tempo, os próprios funcionários percebem que não é a melhor maneira de ganhar bem e que, na verdade, os salários deveriam ser maiores, assim como percebem que a dedicação pelo aumento produtivo gera adoecimento.”*

Se percebe a nítida convivência de práticas tipicamente tayloristas/fordistas que se caracterizam por forte desatenção e agressões à saúde e segurança do trabalhador com as oriundas do modelo japonês ou da reestruturação flexível, o que conforme Merlo (2000) produzem o modelo frankenstein. Assim o que a flexibilização poderia trazer de benefícios para a saúde e bem-estar do trabalhador acaba, na maioria da vezes, se perdendo em função dessa mescla.

É indispensável chamar atenção para o fantasma da demissão, que atualmente é incorporado como uma prática de gestão conforme evidencia a frase *“os trabalhadores são obrigados a transformar o fantasma da demissão em produtividade”*. O medo do desemprego faz com que o trabalhador se veja obrigado a um sacrifício maior, intensificando o trabalho para melhorar o desempenho. Este contexto descrito além de uma série de problemas causados pela intensificação, causa grande aumento na angústia e ansiedade agravando o desgaste físico e mental, proporcionando um campo fértil para a doença.

#### 5.2.1.4 – Prazer no trabalho

Trata de demonstrar o que o discurso do sujeito coletivo apresenta no que se refere ao prazer no trabalho. Ressaltando, conforme já apresentado na revisão teórica, de acordo com Dejours & Abdoucheli (1994) a importância de levar em consideração o fato de que a normalidade dos comportamentos não implica a ausência de sofrimento e o sofrimento não exclui o prazer.

<b>Ancoragem: Relação saúde e trabalho</b>	
<b>Idéia Central 4</b>	<b>Discurso do Sujeito Coletivo</b>
Prazer no trabalho	Apontam como um fator de prazer no trabalho, ver a satisfação alheia - seja de colegas, subordinados, clientes - bem como ver tais pessoas se desenvolverem, vê-las felizes – principalmente quando têm a oportunidade de ajudá-las a obter tal satisfação. Outro fator de satisfação identificado, é o próprio lidar com as pessoas, relacionar-se, conviver, interagir. Ligado à convivência, está uma outra fonte de prazer no trabalho: o bom ambiente de trabalho, as boas relações, a cooperação entre as pessoas também é um fator de satisfação. Um fator de satisfação, identificado, também refere-se ao relacionamento interpessoal, e consiste em obter, por parte dos outros, sua confiança, seu afeto, seu reconhecimento, sua aprovação. Ou seja, para eles é importante serem reconhecidos como pessoas dignas de atenção, de afeto, de ter sua opinião ouvida, seu trabalho respeitado, e até de serem tomados como exemplo para os demais. Afirmam encontrar grande satisfação na profissão, por sua utilidade social e também porque, a partir do cargo que ocupam, têm a possibilidade exercer atividades de criação, ou seja, encontram um espaço de autonomia que lhes permite imprimir a sua marca singular no trabalho, fator que, do ponto de vista da saúde mental é de suma importância. Aponta que o reconhecimento social acerca do trabalho realizado leva a obtenção de prazer na atividade profissional. Uma fonte de prazer no trabalho consiste no realizar. Para os entrevistados, ver as coisas acontecendo, funcionando, ver seus planos sendo atingidos é algo que proporciona satisfação no âmbito do trabalho. Este “prazer” pelo trabalho, mesmo que em condições de pressão, de monotonia de tarefas repetitivas, pode ser compreendido pelo “adestramento dos corpos”, pela disciplina imposta no desempenho profissional referido por Foucault (1997), ou ainda segundo a tradição judaica-cristã, relacionando o trabalho à dignidade do homem, conferindo ao trabalho uma “positividade moral”, ligada à punição e ao sofrimento (JACQUES, 2002). O trabalho é percebido pelos entrevistados como recebendo reconhecimento em diversos níveis. Há diferentes formas de retorno, mas um dos principais se dá através do elogio. Ele pode vir das lideranças da empresa, dos funcionários em geral ou mesmo de clientes da empresa e se relaciona diretamente ao trabalho (“fazer”) ou à forma de atendimento prestado (particularmente ao “ser”). Outra forma é sentir-se incluído no contexto maior da organização quando é chamado a participar. Isso é tido como fonte de reconhecimento e prazer. As solicitações para que tomem parte cada vez mais das decisões e processos da empresa são uma demonstração que as suas contribuições agregam positivamente tanto para a empresa, como para as pessoas. Os relatos mostram trabalhadores que, acima de tudo, gostavam de ver no final do dia o

<p>produto finalizado. Este trabalho demanda deste profissional investimento afetivo e isto não está prescrito. Entendendo o prescrito do trabalho, o que é determinado, ou seja o que é pré-escrito a fim de ser executado pelos trabalhadores, segundo Oliveira (2002). O que não está descrito na Lei, nem tampouco no Regulamento Interno. Esta dedicação e investimento estão por conta do profissional, da sua criatividade, da sua invenção, percebendo-se aí um espaço de criação previsto por Dejours e Abdoucheli (1994) como necessário para o profissional se sentir realizado com a tarefa, potencializando este sujeito. A combinação de horários acontece nos setores, desde a formação da cooperativa, o(a) trabalhador(a) tem sua necessidade reconhecida pelos colegas e estes realizam o seu trabalho de forma solidária. Todos comentam a respeito da conquista que a gestão solidária proporciona. O horário de início da atividade diariamente é diferente para cada cooperativado(a), alguns(mas) chegam cedo, outros(as) saem mais tarde. Realizam diversas combinações sobre os horários e as atividades que devem ser feitas. Quando há muitas encomendas os(as) trabalhadores(as) ficam além do horário combinado, mas neste caso discutem e organizam quem pode assumir a demanda do trabalho. Os(as) cooperativados(as) sentem a diferença de tempo e ritmo em relação aos seus trabalhos anteriores. Os(as) integrantes da pesquisa reconhecem que a cooperativa é muito importante para a vida de todos. Nos setores, a gestão coletiva do trabalho evidencia-se através de várias ações de solidariedade. Esta solidariedade na aprendizagem e gestão coletiva é evidente no relato dos(as) cooperativados(as) sobre como aprenderam a especificidade técnica e como adquiriram novos modos de trabalhar ouvindo as colegas e/ou organizando um jeito próprio de exercer a atividade com a experiência. Conforme Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994), a forma de lidar com as diferenças entre a organização do trabalho prescrita e a organização real do trabalho que favorece a saúde mental dos(as) trabalhadores(as) depende do reconhecimento da inteligência astuciosa que torna a organização do trabalho um espaço de criação, qualidade, segurança e produtividade coletiva. Essas diferentes necessidades que os locais apresentam estimulam a criatividade e a flexibilidade, fazendo com que busquem soluções para problemas não pensados antes. Estar constantemente sendo desafiado parece incentivar esses profissionais. Pode-se dizer, de acordo com Dejours (1988), que eles percebem a satisfação simbólica do trabalho na medida em que ele oferece atividades intelectuais que estão em concordância com sua economia individual. O prazer aparece também quando se referem à execução do policiamento propriamente dito, por meio do atendimento de ocorrências. Nos Serviços Externos, a responsabilidade e os riscos aumentam consideravelmente, mas, em contrapartida, a autonomia é maior. Assim, mesmo cercada de tantos riscos e tensão, como é o caso na atividade operacional, ela aparece vinculada ao prazer no trabalho. Não foi observado nesta pesquisa que a ausência de satisfação ou a falta de prazer no trabalho favoreça o desencadear das LER/DORT. Encontramos entre os entrevistados tanto trabalhadores satisfeitos, sentindo-se realizados com suas atividades, como o contrário. Cabe ressaltar que o fato de estarem satisfeitos com suas atividades não pressupõe que se sentiam reconhecidos ou valorizados pela organização do trabalho.</p>
---

Conforme se observa são vários os fatores apontados como fonte de prazer no trabalho e entre eles estão: a possibilidade de ver a satisfação alheia; a possibilidade de se relacionar e conviver com pessoas; possibilidade de obter confiança, reconhecimento e aprovação; a utilidade social da profissão; a possibilidade de reconhecimento social; de fazer parte do processo de realização; de fazer parte da tomada de decisão; entre outras, mas o que mais se destaca está a possibilidade de criação.

De acordo com Dejours e Abdoucheli (1994), o espaço para a criação possibilita também obtenção de realização do trabalhador com sua tarefa que também está vinculado ao sentimento de prazer no trabalho. Ou seja a possibilidade de exercer a criação está atrelada a manutenção da saúde do trabalhador.

Ainda em Dejours (1992) se encontra a afirmação de que o trabalho prazeroso é aquele em que cabe ao trabalhador parte importante de sua construção. O sofrimento, a dor, segundo ele, está ligado aos sentimentos de indignidade, de inutilidade e desqualificação vividas pelos trabalhadores ao executarem uma tarefa aquém de sua capacidade inventiva. O que ajuda a entender melhor a importância da possibilidade de criação e também de participação.

É interessante chamar atenção para o seguinte trecho: *“Não foi observado nesta pesquisa que a ausência de satisfação ou a falta de prazer no trabalho favoreça o desencadear das LER/DORT. Encontramos entre os entrevistados tanto trabalhadores satisfeitos, sentindo-se realizados com suas atividades, como o contrário”*. Tal constatação reforça a importância de se ter sempre em mente que nem o prazer nem o sofrimento são pré-requisitos para a saúde ou para a doença.

#### 5.2.1.5 – Sofrimento no trabalho

Esta idéia central tratará de apresentar o discurso no que se refere a questão do sofrimento no trabalho, lembrando que da mesma forma que o prazer, o comportamento normal no trabalho não implica a ausência de sofrimento e o sofrimento não exclui o prazer.

O sofrimento faz parte do trabalho e conforme Dejours & Abdoucheli (1994) deve ser entendido em uma perspectiva dinâmica, onde tanto pode propiciar elementos que favoreçam a saúde quanto ao processo de adoecimento. Conforme fica evidenciado na seguinte frase retirada do discurso do sujeito coletivo: *“É no confronto com o sofrimento, seja valendo-se dele para criar, seja lutando para não adoecer, que se dá o cotidiano do trabalho”*.

<b>Ancoragem: Relação saúde e trabalho</b>	
<b>Idéia Central 5</b>	<b>Discurso do Sujeito Coletivo</b>
Sofrimento no trabalho	<p>Um primeiro fator de sofrimento apontado é o engessamento da organização do trabalho, aquilo que inspira rigidez e formalidade: a cobrança do cumprimento de horários, a burocracia, as atividades monótonas e rotineiras, a centralização das decisões, o autoritarismo, o controle e o foco na questão técnica em detrimento dos fatores humanos. Algumas cooperativadas antigas saíram porque estavam estressadas da pressão do trabalho, com pouco tempo e uma quantidade grande de produção. Os resultados indicam que os colaboradores sentem o desgaste no exercício de suas atividades, considerando-as cansativas, desagradáveis, repetitivas, com sobrecarga, não reconhecida pelo sistema de promoção e submetidas às decisões políticas, o que gera frustração, desânimo e insatisfação. Colocam como motivos de conflitos as discordâncias na forma de trabalhar, causadoras de “atritos funcionais” e também o que classificam de “abusos” por parte de alguns comandantes. Relatam casos em que os superiores impõem uma “intimidade vertical”, fazendo brincadeiras ou comentários de cunho pessoal sobre os subordinados que eles consideram de mau-gosto ou ofensivos. As injustiças cometidas pelos superiores ao utilizarem os regulamentos de forma inescrupulosa para justificar punições que são motivadas por questões pessoais e as represálias, são referidas até mesmo com comoção pelos entrevistados, evidenciando o sofrimento que geram. Há relatos de experiências de punição com a obrigação de cobrir o valor correspondente a cada peça que produzissem de maneira errada. É interessante que eles não gostavam dessa situação, mas não se revoltavam; referiam que as empresas eram assim e não podiam ser diferentes. Percebe-se que o uso do termo estresse vem sempre atrelado: à cobrança e à pressão pelo atingimento de resultados, tanto aquela cobrança exercida pelos outros (a empresa, os superiores), quanto a que eles mesmos se impõem. Porque, como afirma Lima (1996), as normas passam a ser interiorizadas e exercidas pela própria iniciativa do indivíduo, sem necessidade de uma intervenção por parte de um superior; e aos momentos difíceis, como quando é necessário tomar decisões, resolver problemas ou quando os desafios se acumulam e as sensações, conforme descrevem, são de desgaste, vulnerabilidade, instabilidade. Com o aumento do número de horas diárias de trabalho o tempo dedicado às atividades pessoais ou à convivência familiar fica prejudicado, o que, em alguns casos, pode trazer sentimentos de culpa e de angústia. Os entrevistados afirmam, ainda, que as responsabilidades de seu cargo fazem com que se engendre um estado de preocupação e tensão constante, fatores aos quais atribuem sintomas e problemas de saúde, como pressão alta, dores de cabeça e estados de ansiedade. Constata-se que a sobrecarga de trabalho é muito mencionada. Ainda relacionada à sobrecarga e às pressões no trabalho, a possibilidade de erros advindas do desgaste é freqüentemente mencionada. A análise das entrevistas aponta que a possibilidade de erro está associada ao desgaste relacionado ao turno de trabalho e a não existência de períodos para repouso. Costumava trabalhar até 12h/dia. São narrados também obstáculos para ser liberado para tirar férias, o que agrava a situação e cria dificuldades de lidar com as cobranças do dia-a-dia devido ao esgotamento. Dejours (1988, p.137) discute que tal fadiga e esgotamento são, de certo modo, necessários para alienação pela organização do trabalho. Segundo suas palavras: <i>“a alienação é mais fácil de ser obtida com operários cansados, mais fácil no fim do ano do que após as férias”</i>. 6 (P. 55) O fato de que as pessoas são singulares em suas características, suas histórias, seus temperamentos e expectativas,</p>

	<p>demandam tratamentos diferentes. Então, lidar com tantas pessoas, únicas em sua maneira de compreender seu entorno, torna-se algo difícil à medida que exige o que chamam de “jogo de cintura” e um certo esforço político. Particularmente ao que se refere às expressões de sofrimento psíquico, o conteúdo dos enunciados encadeava-se com uma minimização de sua existência, atribuídos à antecedentes histórico-familiares, mas à medida em que eram relatados o aparecimento dos sintomas, o componente laboral se visibilizava pela obviedade das reações às situações típicas de tensão dos atendimentos – geralmente na agressão direta de clientes, onde são manifestadas crises de choro e descontrole emocional. É praticamente unânime a afirmação, entre os entrevistados, de que o trabalho demanda tempo em demasia, o que acaba por fazer com que dediquem tempo e atenção maior do que gostariam à sua vida profissional. Observa-se nos depoimentos uma “naturalização” do sofrimento, onde tudo é aceito como fazendo parte da profissão que escolheram, portanto deve ser aceito sem espanto, sem queixas, remetendo a uma banalização do sofrimento. A categoria profissional, é percebida como desunida, na visão dos sujeitos, se houvesse uma influência mais forte do Conselho do Sindicato no sentido de apoiar mais os assalariados, isso lhes daria maior força para uma atuação consistente e protegida nas organizações, e assim reduziria algumas de suas dificuldades. Trabalhadores que iniciaram suas experiências profissionais ainda crianças e que cumprem jornadas de trabalho extensas às custas de horas-extras, sem intervalos. Que vivem diariamente pressões por produtividade através da competição entre colegas, das pressões da chefia, do ganho salarial por produtividade, das reuniões com ameaça de demissão e das premiações dos programas de qualidade. São trabalhadores que procuram dar conta de um trabalho cada vez maior com um número de colegas cada vez menor e que ainda em sua maioria não têm o direito de organizar suas atividades, não têm liberdade criativa e inovadora em suas funções. Estamos diante de trabalhadores que utilizam seus corpos como reguladores para vencer as dificuldades impostas pela organização do trabalho e pelos processos produtivos. O medo da demissão, do desemprego ficou evidenciado na fala das trabalhadoras. O medo do desemprego vem associado ao aumento de competição, à diminuição dos laços de solidariedade e demonstra um certo “consentimento” e “tolerância” com as condições de trabalho. Também o medo pelo desemprego pode contribuir com a falta de resistência coletiva e individual das trabalhadoras. As entrevistadas diziam que “todo mundo aceita tudo quieto”, com medo da demissão. Negar sentimentos não parece ser o melhor caminho para significar e compreender estes sentimentos a ponto de não se tornarem perigosos para a saúde psíquica destes profissionais. E pelos depoimentos, parece que este é o caminho que muitos profissionais seguem, o de negar, esconder, ou fingir que eles não existem. O que pode tornar perigoso, podendo ocasionar acúmulo de tensão não permitindo a descarga de energia psíquica, o que para Dejours e Abdoucheli (1994) pode ser perigoso podendo ocasionar o desequilíbrio psíquico do trabalhador, pois o lugar que é marcado para gerar prazer, acaba gerando apenas sofrimento. Os(as) trabalhadores(as) banalizam o adoecimento, negam as dores, dizem que não há possibilidade de comunicação, trocas, mudança de posturas, das relações com a atividade, o tempo e o ritmo, enfim não refletem criticamente a respeito da organização do trabalho. Uma das decorrências da exigência demasiada de trabalho é o profissional sentir que tem de acatar e admitir algumas diretrizes da empresa sem ter tempo sequer de questionar qual seu parecer sobre o assunto. Além da carga horária, existe a carga emocional que é recebida no cotidiano do trabalho, já que os entrevistados são procurados para dar conta do sofrimento de</p>
--	---



	<p>outros trabalhadores do local. No entanto, como fazer isso quando, por vezes, não há tempo sequer para refletir sobre seu próprio trabalho? Isso leva a experimentar pesar pela inabilidade de lidar com os pedidos de ajuda dos demais. A falta de material para trabalhar, número inadequado de trabalhadores para atender a demanda e o excesso de pacientes em relação à capacidade de atendimento são um problema social. Contudo, os cuidadores acabam assumindo para si a responsabilidade destes problemas, sobrecarregando-se. Esses problemas afetam o trabalhador, gerando-lhe angústia e sobrecarga de tensão. A falta de condições de trabalho adequadas é um dos aspectos que dificulta a realização do trabalho, muitas vezes sendo possível realizá-lo somente se empregarem recursos materiais ou financeiros próprios. A articulação entre o trabalho e o adoecimento tem sido caracterizada por sua invisibilidade institucional-legal. A trajetória das trabalhadoras adoecidas por LER evidencia formas particulares de enfrentamento técnico-burocrático. Estas se expressam nas formas que as trabalhadoras têm que enfrentar para “legitimar” sua lesão, perante as instituições - médico da empresa, perito, INSS - que acabam por adotar as práticas e os discursos da Medicina do Trabalho, centrados no saber médico (nas “provas” dos exames complementares, no não reconhecimento do saber do trabalhador) e na ligação da doença a fatores individuais e biológicos. Assim, o trabalhador, vítima de um processo de adoecimento, se vê perdido numa rede de resistência técnica e burocrática, de difícil compreensão. Para o lesionado por LER é difícil adoecer, pois, ao consultar um médico, na busca de auxílio, ou mesmo compreensão para sua dor, defronta-se com alguém que coloca em dúvida sua lesão, acentuando em decorrência disso, o seu sofrimento. O caminho percorrido pelo lesionado, desde os primeiros sintomas, é permeado de grande sofrimento. Sofrimento relacionado aos sintomas de dor que acabam fazendo parte da sua vida, tanto durante a jornada de trabalho quanto no período em que está com a família, nos afazeres cotidianos, nos período de lazer e descanso. As práticas de invalidação, ou de não reconhecimento dado pela gerência/chefia revelam os problemas e as dificuldades enfrentadas pelas lesionadas e mostram como as relações de trabalho tornaram-se desumanizadas e impessoais, convertendo-se em outra fonte de sofrimento. Os trabalhadores, no decorrer do processo de adoecimento, percebem que as empresas discriminam o funcionário que não pode mais cumprir suas metas produtivas. Eles relatam perder o valor para as empresas e não gozarem mais do pouco reconhecimento de que dispunham. O afastamento do trabalho torna público o adoecimento, mas, até então, foi percorrida uma trajetória individual e introspectiva, carregada de sofrimento. DEJOURS (1992) comenta a prática corrente de que não se trata de evitar a doença, mas sim de domesticá-la e contê-la, aprendendo a conviver com a dor e suas implicações. Neste processo de controlar a doença, as estratégias são no sentido de impedir que o corpo pare de trabalhar, tanto que o reconhecimento da doença ocorre somente quando esta atinge uma gravidade tal que impede a continuidade da atividade profissional ou das atividades domésticas e familiares. Para este autor, a hospitalização ou qualquer outro recurso ligado à assistência médica representa, de alguma maneira, o fracasso do sistema de contenção da doença. Nas palavras de RIBEIRO (1997), o que os portadores de LER/DORT temem é a morte social, isto é, não poder trabalhar, cuidar de si e dos seus. A invisibilidade da LER/DORT traz problemas adicionais para a realização do diagnóstico, o que acarreta uma vivência de sofrimento entre os portadores. Diante de orientações médicas conflitantes ou que depositam no indivíduo a responsabilidade de administrar a dor, são comuns opções pelo abandono de qualquer tentativa de tratamento. O julgamento dos colegas de trabalho é um dos</p>
--	--

	<p>mais temidos pelos trabalhadores adoecidos. Segundo DEJOURS e ABDOUCHELI (1994), são os pares que melhor reconhecem a qualidade técnica dos trabalhos, daí a importância de seus julgamentos nos contextos laborais. Além disso, segundo NARDI (1999), a discriminação dos pares acontece, em parte, pela sobrecarga de tarefas daqueles que permanecem trabalhando; ainda, é comum como mecanismo de defesa coletivo tratar a doença do colega como um problema individual, negando os riscos do trabalho aos quais todos estão expostos. LIMA (1998) também salienta que as explicações psicologizantes, culpabilizando o indivíduo pela doença, contribuem para o processo de discriminação dos portadores de LER/DORT, que passam a ser vistos como simuladores ou então como alvos de uma fragilidade psíquica e/ou orgânica. Há incongruências entre os valores e atuar de um modo com o qual não se acredita é fator de desconforto grande, é fonte de sofrimento. A desumanização das empresas, o desrespeito às pessoas e o não-cumprimento de acordos que ocorrem nesses ambientes não são tomados como banais por estes trabalhadores, o que os leva à insatisfação. Eles compreendem as perdas que existem para a saúde das pessoas e para a organização como um todo e quando se sentem impotentes para modificar a situação, têm sentimentos fortes de frustração. A dificuldade de colocar em prática suas crenças pessoais ou técnicas profissionais é causadora de tal sofrimento que foi a única categoria provocadora do desejo de trocar de local de trabalho. Parece, de fato, que atuar diferentemente de seus valores é perder totalmente o sentido do trabalho. A falta de condições de trabalho adequadas é apontada como um fator de pressão em função dos perigos impostos pela precariedade dos equipamentos. Embora os entrevistados afirmem que tenha havido, nos últimos anos, uma melhoria neste aspecto, pela aquisição de alguns materiais, as condições ainda estão longe de serem ideais. A possibilidade de punição sempre presente é um aspecto que parece causar sofrimento, pois implica o custo subjetivo de transitar sempre por uma linha tênue entre “ser considerado um herói ou ser um vilão”, entre ser considerado um bom ou um mau profissional, competente ou incompetente. Observamos pessoas ressentidas por terem empregado todas as suas forças em determinadas tarefas e que, em troca de suas saúdes, recebiam salários defasados, ambientes sem condições de trabalho e, na maioria das vezes, ainda eram destratados, sem receber o devido respeito como indivíduos e como profissionais. É no confronto com o sofrimento, seja valendo-se dele para criar, seja lutando para não adoecer, que se dá o cotidiano do trabalho.</p>
--	--

Como se pode perceber a lista de possibilidades geradoras de sofrimento no trabalho é extensa, sendo que além das citas acima há ainda uma série grande de possíveis situações. Isto porque as situações relacionadas ao sofrimento no trabalho incluem as condições de trabalho e a organização do trabalho, duas dimensões que compreendem uma série grande de possibilidades e interações.

No que se refere ao sofrimento no trabalho é importante lembrar, conforme Dejours & Abdoucheli (1994) que existem dois tipos de sofrimento: o criador e o patogênico. O sofrimento criador é possível quando o trabalhador encontra espaço na organização para estabelecer estratégias defensivas e estratégias coletivas de defesa, que possibilitam transformar seu

sofrimento em criatividade, aumentando a resistência à desestabilização psíquica. Já o sofrimento patológico é causado pelas pressões da organização e aparece quando não há espaço para criação, somente o medo e pressões encontram lugar na organização, os recursos defensivos não encontram possibilidades e o caminho para doença começa a ser percorrido.

No discurso produzido anteriormente, não há como avaliar o tipo de sofrimento a que os profissionais sujeitos das dissertações estiveram expostos. Mas, cabe lembrar que se a organização estiver impregnada de situações que proporcionem o sofrimento e não possibilitem a criação, o trabalho vai atuar como um desestabilizador da saúde.

#### 5.2.1.6 – Mecanismos de defesa utilizados para proteção contra as dificuldades encontradas no trabalho

Trata de demonstrar o que as dissertações apresentaram com relação às defesas utilizadas por seus sujeitos contra as pressões da organização do trabalho e ainda seus possíveis efeitos. Lembrando que conforme Dejours & Abdoucheli (1994) tais defesas são consideradas estratégias defensivas que surgem na luta do sujeito contra as adversidades encontradas no trabalho, ou seja a luta contra o possível adoecimento que o sofrimento pode causar.

Cabe ressaltar ainda, que muitas vezes as estratégias defensivas, ainda conforme Dejours & Abdoucheli (1994), são defesas que os trabalhadores utilizam que são realizadas a nível mental, já que não institui nenhuma mudança real da pressão sofrida.

<b>Ancoragem: Relação saúde e trabalho</b>	
<b>Idéia Central 6</b>	<b>Discurso do Sujeito Coletivo</b>
Mecanismos de defesa utilizados para proteção contra as dificuldades encontradas no trabalho	Afirmam lançar mão dos seguintes mecanismos para protegerem-se das dificuldades encontradas no trabalho: atividades de lazer, ou que julgam prazerosas, como praticar esportes, dormir, caminhar, exercer seus <i>hobbies</i> , sair para se divertir (festas, jantares, cinema); conversar com colegas, amigos e familiares também é outra defesa utilizada pelos gerentes entrevistados para compensar os fatores de sofrimento presentes em seu trabalho; atividades terapêuticas, como massagens, psicoterapia, yoga, rituais religiosos. As ações são individuais, de dividir com alguns colegas as dificuldades e estresse do dia-a-dia, contando com algumas colegas da equipe para desabafar, ou saindo para jantar, ir a algum lugar após as reuniões para descontrair. Se percebeu são as trabalhadoras buscando ou construindo formas de resistência às normas impostas, através da cooperação entre os pares: “um ajudava o outro na sua meta e produção de pares”, ou, a trabalhadora criando formas de resistir à racionalidade imposta pela organização do trabalho tal qual planejada pelo corpo gerencial. As estratégias de defesa para o enfrentamento das condições de trabalho por vezes aparecem

	<p>sinalizadas em dizeres como “me acostumei” ou “me adaptei”. A sobrecarga de trabalho e a conseqüente auto-aceleração é comum em atividades monótonas e repetitivas como mecanismo psicológico para se livrar de um trabalho empobrecido e destituído de sentido (DEJOURS, 1992; LIMA, 1998). As normas podem proteger os indivíduos, no sentido de que o saber a elas atrelado pode funcionar como proteção à arbitrariedade dos superiores e às pressões por produtividade. O saber-fazer possibilita o não cumprimento estrito da regra e, ao não fazer, como aponta CODO (2002), o servidor abre espaço para a resistência – que lhe possibilita estabelecer negociações – e é elevado à condição de alguém importante. Observa-se um sentimento de ser útil, e esta utilidade é que pode dar sentido ao trabalho que se faz, permitindo suportar a dor e o sofrimento. Alguns se admitem passivos quanto às situações adversas que o trabalho lhes apresenta e, sendo assim, preferem: bloquear (simplesmente não pensar ou não se importar), se isolar (ficar quieto, ficar sozinho), e guardar para si, para que a equipe não tome conhecimento do que lhes aborrece. Contudo, negar a própria dor não remete a esse caminho equilibrante apontado por Dejours e Abdoucheli (1994). E sim, demonstra o uso de defesas individuais e as defesas servem para amenizar a percepção da realidade, evitando muitas vezes o sofrimento. Mas não apaga o sofrimento, esse continua existindo. Porém encontra-se escondido, disfarçado. Hoefel (2001, p. 475) citando Dejours (1999), diz que estes “comportamentos contrários à própria percepção do risco até a submissão à sobrecarga, à não-expressão de sentimentos”, correspondem a estratégias coletivas e/ ou individuais marcadas pela negação da realidade laboral. Isto é, a trabalhadora não evita a doença, mas aprende a “conviver” com a dor e suas implicações. Conforme Dejours Abdoucheli e Jayet (1994), a construção de regras suscita as estratégias defensivas; essas atuam sobre a percepção da realidade e funcionam como regras que supõem um consenso coletivo. O não fazer, o embaraçar, o emperrar, é a transgressão às regras burocráticas, podendo funcionar como a possibilidade de autoregulação dos indivíduos frente à demanda de serviço, mas não é uma estratégia utilizada por todos os servidores. A literatura em Saúde Mental e Trabalho (LIMA, 1998; DEJOURS, 1992) aponta a transgressão como uma estratégia importante de proteção contra as pressões da organização do trabalho. No entanto, à autonomia de como fazer ou de não fazer, se contrapõe a falta de opções sobre o que fazer (conteúdo) e em que ritmo. Apesar destas tensões, percebe-se que o conflito de idéias é malvisto e, portanto, pouco explicitado. Os(as) trabalhadores(as) têm receio do confronto. Sentem o conflito como um rompimento e não como uma possibilidade de transformar ou criar novos conceitos. A doença, para esses trabalhadores, não os libera das práticas profissionais. Eles permanecem impulsionados a permanecer trabalhando, presos à dominação capitalista produtiva, visto que essa é a única maneira que percebem de permanecerem integrados à sociedade e serem cidadãos. Também chamou a atenção, durante algumas entrevistas, a dificuldade de formularem respostas que refletissem sua opinião pessoal, pois muitas vezes - apesar da insistência da pesquisadora ao solicitar que respondessem enquanto indivíduos, e não funcionários de determinada empresa – suas opiniões misturavam-se ao que propaga a organização que os emprega. Assim como percebemos que os entrevistados demonstraram um movimento inconsciente de resistência às relações de poder através das LER/DORT, percebemos também que essa resistência não pode ser considerada ativa, mas pode ser compreendida por meio da teoria do ressentimento de Nietzsche (1998). O trabalhador não consegue ser ativo tampouco reativo ao ser colocado em situação de sofrimento no ambiente</p>
--	---

	<p>profissional. Ele acaba apenas ressentindo-se. O ressentimento ocorre em situação de exploração, quando o trabalhador, em troca da saúde de seu corpo e do empenho de todas as suas forças, recebe salários defasados, ambientes profissionais sem condições de trabalho e desrespeito à sua pessoa; enfim, recebe o não reconhecimento de suas atividades e dedicação ao trabalho. Entretanto, tal sentimento não é capaz de ser externado. O sentimento ressentido é canalizado para o próprio trabalhador, acabando por “envenená-lo” a ele próprio. Essa descarga acaba anestesiando o sofrimento, mas não o afasta da consciência. Quando a doença não permite mais a dedicação ao trabalho, o trabalhador acaba por sentir-se culpado, responsável pela situação gerada. Nas falas percebemos que eles sabem que a organização do trabalho os levou ao adoecimento, mas, ao abordarem seus sentimentos, sentem-se culpados por terem exagerado no trabalho, por não se terem cuidado, por vezes acreditando ser a doença de origem genética ou uma fatalidade.</p>
--	---

Chama bastante atenção o fato de que as estratégias individualizantes predominam nos discursos apresentados. Ou seja, são poucas as estratégias coletivas de defesa se comparadas as defesas individuais. São exemplos claros de estratégias individuais as seguintes: *“Afirmam lançar mão dos seguintes mecanismos para protegerem-se das dificuldades encontradas no trabalho: atividades de lazer, ou que julgam prazerosas, como praticar esportes, dormir, caminhar...atividades terapêuticas, como massagens, psicoterapia, yoga, rituais religiosos”*.

Chega a ser absurdo que os trabalhadores considerem atividades inerentes a vida como o *“dormir, caminhar”* como uma forma de defesa contra as dificuldades do trabalho. Penso que esta constatação está relacionada a atual prática de gestão, amplamente difundida, conforme podemos observar na revisão da literatura, de ênfase na capacidade de adaptação e de aderência as políticas organizacionais. Assim, o trabalhador frente a declaração explícita de que a pessoa considerada competente e valorizada pelas organizações é aquela que se adapta com facilidade as demandas e valores organizacionais e destas fazem parte as pressões, a sobrecarga, entre outras; passa a aceitar sem contestar o fato de que sua prioridade é a organização, é adaptar-se as suas demandas e exigências. Desta forma as demais atividades da vida, até as fisiológicas como é o caso do *dormir*, passam a ser consideradas como secundárias, ou como apresentada no discurso como uma maneira de se proteger das adversidades do trabalho.

Ainda reforçando a idéia apresentada anteriormente, encontra-se no discurso a seguinte constatação: *“As estratégias de defesa para o enfrentamento das condições de trabalho por vezes aparecem sinalizadas em dizeres como “me acostumei” ou “me adaptei”*”. Indicando a fragilidade das estratégias, frente as práticas de gestão utilizadas pelas organizações, pois este tipo de defesa caminha muito próximo a doença, pois apesar de minimizar o sofrimento, como é

o caso também dos trabalhadores que negam a própria dor, não exclui o sofrimento, que continua existindo.

Outra questão que aparece no discurso e acredito que seja importante destacar por sua possibilidade esclarecedora, está relacionada ao seguinte trecho: “ *Os(as) trabalhadores(as) têm receio do confronto. Sentem o conflito como um rompimento e não como uma possibilidade de transformar ou criar novos conceitos*”. Esta aversão ao conflito por parte dos trabalhadores, é mais um reflexo das modernas práticas de gestão nas organizações, onde a antecipação dos conflitos é uma prática recorrente, além da série de benefícios que as organizações fazem questão de divulgar amplamente e contam com a mídia<sup>34</sup> para tal, que fazem os trabalhadores sentirem-se intimidados de gerar conflitos já que a organização lhe oferece tanta proteção, tantos benefícios e é tão preocupada com seu bem-estar.

Enfim, de maneira geral o que se percebe no discurso relacionado às estratégias defensivas é que há muita fragilidade no que se refere aos mecanismos utilizados o que sugere que haja assim maior vulnerabilidade para o adoecimento.

### 5.3 – CONSIDERAÇÕES À CERCA DOS RESULTADOS APRESENTADOS NAS DISSERTAÇÕES

De maneira geral o que se pode observar diante do discurso dos pesquisadores é que a questão da saúde no trabalho está subordinada à necessidade prioritária de produtividade imposta pelo capital. Conforme a fala de um pesquisador “*são trabalhadores que procuram dar conta de um trabalho cada vez maior com um número de colegas cada vez menor e que ainda em sua maioria não têm o direito de organizar suas atividades, não têm liberdade criativa e inovadora em suas funções. Estamos diante de trabalhadores que utilizam seus corpos como reguladores para vencer as dificuldades impostas pela organização do trabalho e pelos processos produtivos*”.

É nítido que práticas de gestão que possuem forte relação com o sofrimento e adoecimento do trabalhador, ou mais explicitamente que são causa de sofrimento e adoecimento, são muito comuns nas organizações. Alguns exemplos destas práticas são a sobrecarga de trabalho, as pressões e tensões constantes, a cobrança por produtividade, a intensificação dos

---

<sup>34</sup> Como é o caso das publicações das melhores para trabalhar ou dos prêmios como Top ser humano.

ritmos. Somada a esta evidência, se observa nos resultados apontados nas dissertações à ausência de medidas efetivas que minimizem o sofrimento no trabalho e previnam o adoecimento do trabalhador.

Tal ausência retrata a maneira como as organizações encaram a saúde do trabalhador, ou seja, como um problema e responsabilidade do próprio trabalhador, é ele quem deve dar conta da demanda organizacional sem adoecer. Além disto há a concepção empresarial de que as doenças do trabalho são uma responsabilidade pessoal do trabalhador por se tratarem, na visão empresarial, de uma pré-disposição do mesmo.

A preocupação das organizações com a saúde e bem-estar dos trabalhadores, amplamente divulgada no meio empresarial e até na mídia, está alinhada com a concepção da visão organizacional de que a saúde é responsabilidade do indivíduo, como podemos observar no seguinte trecho do discurso: *“Há programas que revelam uma preocupação da preservação com a saúde, mas focados na perspectiva de saúde como exclusivamente do autocuidado, da responsabilização de cada indivíduo sobre o conjunto de recursos necessários à esse cuidado”*.

Percebe-se nos resultados das dissertações que há uma relação direta entre as práticas empresariais e de RH e a saúde do trabalhador, no sentido de que os reflexos destas práticas podem ser danosos à saúde, como por exemplo o estímulo à competitividade, o medo do desemprego, o ganho por produtividade, as diversas formas de avaliação de desempenho ou de controle.

Há ainda a evidência de que muitas das práticas amplamente divulgadas e propagadas como benéficas ao trabalhador, são na verdade uma espécie de máscara para o real objetivo organizacional de produtividade e lucratividade, como se pode evidenciar no seguinte trecho: *“pode-se observar através dos relatos que essa “polivalência” das trabalhadoras, é extremamente limitada, pois o que geralmente ocorre é a simples economia de mão-de-obra, na medida em que há um acúmulo de funções”*.

A dicotomia sofrimento-prazer é tema central na obra de Dejours (1993) e também se faz presente nas dissertações estudadas. Reforçando a idéia de que o sofrimento não exclui o prazer e vice-versa. O problema conforme Dejours & Abdoucheli é quando o trabalhador não consegue estabelecer estratégias defensivas que poderiam lhe possibilitar uma estabilidade entre o prazer e o sofrimento. E conforme se pode constatar nas dissertações, as organizações tendem a limitar as possibilidades defensivas do trabalhador que acaba tendendo ao sofrimento em desequilíbrio com o prazer e levando a um possível adoecimento.

## 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Aqui apresentarei uma discussão orientada para minhas conclusões à luz do referencial teórico, dos resultados obtidos nos meus estudos analíticos e do propósito especificado no problema de pesquisa “a intenção manifesta pelas organizações de preocupação com a saúde do trabalhador é coerente com as suas práticas de gestão de RH?” Início por destacar os aspectos que considere mais relevantes desse estudo e finalizo indicando alguns possíveis desdobramentos da pesquisa.

Como pesquisadora eu tenho a consciência de estar fazendo algumas escolhas sobre o que dar visibilidade neste momento, pois os estudos analíticos realizados permitem muitas possibilidades. Assim, busquei auxílio na retomada dos objetivos delineados no capítulo um, ou seja, os aspectos destacados caminham na direção de atender as especificidades delimitadas no objetivo geral e nos específicos previamente determinados.

A compreensão e a análise da intenção manifesta pelas organizações quanto a saúde do trabalhador e a realidade praticada pelas mesmas inserem-se num cenário complexo e diverso. São múltiplas as facetas que envolvem e estão envolvidas neste cenário, como pode ser observado no corpo do trabalho, porém, levar em consideração todas estas facetas nesta dissertação seria, do ponto de vista prático, inviável. Tentei da maneira possível, no decorrer do percurso de pesquisa, ao menos citar, lembrar, ou permitir visualizar grande parte destas facetas. Mas, neste momento de discussão final, me deterei apenas nas facetas necessárias ao atendimento dos objetivos, respeitando a delimitação do objeto de pesquisa.

Em relação ao objetivo geral que é “identificar possíveis paradoxos em relação a saúde do trabalhador nas práticas de gestão de RH consideradas e reconhecidas como modernas e identificadas nas publicações das melhores empresas para trabalhar e congresso relacionado ao tema trabalho, stress e saúde; relacionando possíveis efeitos das referidas práticas aos resultados obtidos em pesquisas (teses e dissertações) sobre saúde e trabalho realizadas em organizações empresariais ou com trabalhadores de determinada categoria” é visível, e os resultados da pesquisa são a evidência, de que existem muitos paradoxos entre a intenção manifesta e a realidade praticada pelas organizações quanto a saúde do trabalhador, tais paradoxos aparecem



em vários momentos nos resultados da pesquisa e serão apresentados a seguir em um quadro demonstrativo e discutidos no decorrer deste capítulo.

<b>Paradoxos</b>	<b>Melhores para trabalhar e congresso – Campo profissional</b>	<b>Dissertações – Campo acadêmico</b>
1	A saúde do trabalhador é divulgada pelas empresas como uma responsabilidade sua.	Os resultados das pesquisas apontam que as organizações não assumem sua responsabilidade como um dos principais fatores de risco para a saúde do trabalhador.
2	Apontam para a possibilidade de conciliar aspectos conflituosos como: saúde do trabalhador X saúde do negócio	Levam em consideração os conflitos da relação capital X trabalho.
3	Práticas de RH não interferem no sistema de produção.	Demonstram os prejuízos causados pelo sistema produtivo na saúde do trabalhador.
4	Negam ou tomam como realidades imutáveis aspectos relevantes na questão saúde e trabalho, como a intensificação e a sobrecarga de trabalho.	Apontam de maneira enfática os prejuízos causados pela intensificação e sobrecarga na saúde do trabalhador.
5	Acreditam que programas paliativos podem solucionar problemas relativos a saúde do trabalhador.	Chamam atenção para necessidades de mudanças na organização do trabalho para solucionar problemas de saúde do trabalhador.
6	Referenciais teóricos não associam trabalho e sofrimento.	Referenciais teóricos associam trabalho e sofrimento.
7	A questão do bem estar e saúde do trabalhador é encarada da ótica de sobrevivência do negócio.	Apontam problemas relacionados a ênfase das organizações na produtividade e competitividade.
8	Divulgam o empenho das empresas em criar programas que favoreçam a saúde e bem-estar dos trabalhadores.	Resultados apontam para falta de práticas efetivas no que se refere a prevenção dos efeitos nocivos à saúde do trabalhador. Demonstram ainda que há ocultação da possibilidade de os trabalhadores desenvolverem patologias
9	Apontam práticas de RH que estimulam a meritocracia e a competitividade como positivas ao trabalhador.	A competitividade e meritocracia são apontadas como prejudiciais a saúde do trabalhador.
10	Transmitem a idéia de perfeição das grandes organizações, que oferecem ao trabalhador uma série de benefícios que devem ser valorizados pelos mesmos.	Apontam que a gama de benefícios oferecidos pelas organizações, muitas vezes, são utilizados como maneira de ocultar mecanismos de dominação do indivíduo na organização.
11	Não mencionam trabalhadores adoecidos em função de sua ocupação profissional.	Apontam o descaso com os trabalhadores com doenças

		ocupacionais.
12	Ênfase na adaptação dos trabalhadores aos diversos estressores das empresas sem a contrapartida do adoecimento.	Demonstram a necessidade de mudanças na redução dos estressores para garantia da saúde do trabalhador.
13	Apresentam práticas de RH que dão ênfase a flexibilidade, a gestão participativa, a maior autonomia como sendo totalmente benéficas ao trabalhador.	As praticas de RH relacionadas a flexibilidade, participação e autonomia aparecem relacionadas ao ritmo mais intenso de trabalho, maior cobrança por produtividade, maior controle sobre a produtividade e excessiva jornada de trabalho, que podem levar ao adoecimento.
14	Mostram os trabalhadores como felizes e satisfeitos com seu trabalho.	Observam nos trabalhadores tolerância e consentimento em relação ao seu trabalho, há uma naturalização do sofrimento onde tudo é aceito como fazendo parte da profissão que escolheram.
15	Não apresentam práticas de RH que garantam a estabilidade do trabalhador em seu emprego, ao contrário as práticas estimulam a competitividade.	Demonstram o sofrimento causado pelo medo do desemprego, que segundo os resultados é apontado como uma forma de gestão dos trabalhadores usada pelas empresas: a gestão pelo medo do desemprego.

Para compreensão da existência destes paradoxos é importante lembrar, conforme já observamos na revisão da literatura, que na dinâmica do jogo capitalista as políticas e práticas de gestão de RH são, essencialmente, instrumentos de poder e cooptação do trabalho das pessoas, de domínio do capital sobre o trabalho, da esfera econômica sobre as outras esferas da vida. A gestão de RH é determinante para o “sucesso” dos negócios, assim, as organizações buscam desenvolver estratégias para equacionar os seus interesses de competitividade, de produtividade e de lucratividade com o atendimento de algumas necessidades e expectativas dos trabalhadores. As organizações investem nas pessoas como uma estratégia de vantagem competitiva. Os paradoxos encontrados neste estudo, apresentados no quadro acima, demonstram claramente esta realidade do jogo capitalista em relação às práticas de RH.

Mais especificamente na relação das práticas de RH com a saúde do trabalhador, também fica evidenciada a mesma lógica, ou seja, esta relação também faz parte deste jogo. Conforme Kovács (2003), no mundo do trabalho os objetivos econômicos são priorizados em relação aos objetivos sociais. Compreendendo esta lógica é possível começar a entender o porquê do

distanciamento entre a intenção manifesta pelas organizações de preocupação com a saúde do trabalhador e a realidade praticada pelas mesmas de muitos fatores que podem levar ao adoecimento, conforme apresentado no discurso do sujeito coletivo referente aos resultados apontados nas dissertações: “..têm significado para muitos trabalhadores uma sobrecarga de trabalho que, através do ritmo e da exigência por produtividade, tem elevado à prevalência de doenças profissionais”.

Ao analisar os resultados encontrados se percebe que a gestão de RH através de políticas e práticas busca na convergência dos objetivos empresariais com objetivos dos trabalhadores cooptar também as subjetividades desta força de trabalho. As estratégias de RH buscam controlar as contradições através da habituação do trabalhador ao processo produtivo, da busca de sua colaboração e de sua identificação com os objetivos da empresa. Gramigna (2001) aponta que a gestão de RH por ser determinante do sucesso organizacional é um indicador de gestão atual do ambiente empresarial. Por essa importância vital dos trabalhadores para a organização estas desenvolvem práticas de RH que visam a sedução e internalização dos valores e crenças da empresa nos trabalhadores. Para tal, se percebe o desenvolvimento de práticas que façam com que a organização tenha a imagem de que está efetivamente preocupada com seus trabalhadores, transformando a empresa, ao menos no discurso, em um local atrativo, ou o melhor para trabalhar.

Desta forma se pode entender também como se produz o consentimento, a negação, a submissão ou a banalização do sofrimento no trabalhador em relação ao sofrimento ou adversidades a que é submetido nas organizações, que aparecem nos resultados das dissertações e também mencionados na revisão da literatura, onde Alevato (2003) lembra que o próprio indivíduo que padece de sobrecarga psíquica tende a banalizar ou esconder seus sintomas. A lista enorme de práticas de RH apresentadas e amplamente divulgadas, conforme se pode observar no capítulo que analisa as melhores para trabalhar, ajudam a criar a imagem de preocupação com os trabalhadores, a gestão pelo medo do desemprego, um ambiente cada vez mais competitivo onde o sucesso é muito valorizado, além das práticas de internalização dos valores da organização, que fazem com que o trabalhador sinta-se responsável pelo sucesso da empresa; encobrem a realidade mostrada nas dissertações, de sofrimento, adoecimento e exploração, e tornam possíveis as posturas teóricas que embasam o congresso da ISMA e as publicações das melhores para trabalhar.

Conforme os resultados evidenciados na análise do congresso da ISMA e das melhores para trabalhar, as empresas se empenham em criar uma imagem de que são socialmente responsáveis, que se preocupam com o meio ambiente, com o consumidor e com a saúde dos seus trabalhadores; elas lutam para ter uma imagem que possa atrair e reter talentos, que possam reforçar o comprometimento organizacional daqueles que ficam e principalmente, elas trabalham também na base do reforço, fazendo com que o indivíduo se sinta intimidado em sair da empresa, visto que não encontrará, teoricamente, uma outra empresa tão boa para trabalhar, levando em consideração ainda a realidade do desemprego estrutural e a competitividade, ou seja, quantas outras pessoas gostariam de estar no seu lugar. Diante desta realidade fica fácil entender que um dos principais mecanismos de defesa utilizados pelos trabalhadores, conforme resultados das dissertações seja a negação. Cabe lembrar, conforme Dejours & Abdoucheli (1994) que este tipo de defesa não é a que normalmente contribui para a saúde, pois não há a possibilidade de transformação do sofrimento.

Neste contexto é que se dão os paradoxos entre a intenção manifesta e a realidade praticada em relação à saúde do trabalhador. Onde, ao mesmo tempo aparece em tons muito claros nos dados da pesquisa referentes às dissertações, as influências negativas da organização do trabalho, da exigência de produtividade, da redução do número de trabalhadores que leva a intensificação do ritmo de trabalho, da pressão por resultados, da extensa jornada de trabalho, das práticas de estímulo a competitividade, do controle através de avaliações de desempenho e prêmios por produtividade, entre uma série de outras práticas que dizem respeito a gestão dos trabalhadores, e que conforme foi apresentado anteriormente nos resultados se apresentam como prejudiciais à saúde e bem estar dos trabalhadores. Aparece também nos dados referentes ao congresso e as melhores para trabalhar as organizações empreendendo muitas práticas de RH que a princípio deveriam proporcionar a saúde e bem estar dos trabalhadores, porém sem levar em consideração os aspectos relevantes no contexto saúde trabalho, acabam sendo paliativas e sem eficácia. Conforme se evidencia na seguinte afirmativa relativa ao discurso do sujeito coletivo das dissertações: *“As ações promovidas pela gestão ligadas à saúde, são centradas em prevenção de sintomas de doenças ocupacionais de forma isolada. Ao serem citadas pelos profissionais de RH, as doenças prevalentes na ocupação frequentemente são sugeridas como de responsabilidade pessoal”*.

Fica evidente que as práticas de RH priorizam os interesses organizacionais de lucratividade e produtividade e a intenção manifesta de preocupação com os trabalhadores

encobre estes reais interesses. Ou seja, as organizações por meio de suas práticas de RH buscam a intensa dedicação dos trabalhadores com seu trabalho, com os valores e normas organizacionais. Busca oferecer aos trabalhadores a possibilidade de carreira, de altos salários, de humanismo e de satisfação de seus objetivos. Porém é evidente que muitas das práticas organizacionais causam prejuízos á saúde e bem-estar dos trabalhadores e tais possibilidades de prejuízos são normalmente ocultados pelas organizações, que não os discutem, não abrem espaço para repensar, nem tampouco assumem sua responsabilidade em casos de adoecimento. Nesta lógica se evidencia o conceito de “mediação” descrito por Pagès et all (1993) que é definido como aliança das restrições da empresa e os privilégios oferecidos aos trabalhadores, nestes caso os privilégios, que são retratados pelos diversos benefícios que as empresas oferecem aos trabalhadores, funcionam como uma maneira de ocultar ou desviar a atenção das contradições entre os objetivos da empresa e os objetivos dos trabalhadores.

Nos resultados das dissertações transparece a falta de políticas e práticas efetivas de gestão de RH no que se refere a prevenção dos efeitos nocivos à saúde do trabalhador exposto aos atuais estressores que a própria gestão do trabalho causa ao trabalhador, me refiro a exigência de produtividade, a intensificação do ritmo de trabalho, a pressão por resultados e a extensa jornada de trabalho, que são os problemas mais decorrentes entre uma série de outros que os resultados apontaram, conforme vê-se nos quadros que apresentam os resultados apontados nas dissertações.

Quando há políticas de prevenção, estas estão ligadas as tradicionais campanhas de proteção e prevenção das CIPA's e SESMT, tais como conscientização quanto a necessidade do uso dos EPI's, primeiros socorros, ou ainda campanhas contra o tabagismo, alcoolismo ou orientação quanto a importância da alimentação saudável entre outras com enfoque no indivíduo, ou seja, o que o trabalhador pode fazer individualmente para tentar se manter saudável e produtivo. As organizações não assumem a sua responsabilidade como um dos principais fatores de risco para a saúde do trabalhador. A conexão do processo e organização do trabalho e a possibilidade de desenvolvimento de alguma patologia são ocultadas. Isto pode ser constatado nos resultados das dissertações e também na análise do congresso e das melhores para trabalhar que dão ênfase à campanhas como as citadas neste parágrafo e negam os riscos que a organização do trabalho oferece ao trabalhador tendo como base o enfoque no indivíduo.

Há evidências também do desconhecimento, por parte dos trabalhadores, dos riscos a que estão expostos no trabalho. Como se pode evidenciar a partir dos seguintes discursos retirados das dissertações: *“As trabalhadoras manifestam também desconhecimento dos riscos a que*

*estavam/estão submetidas” e “Conforme Nardi (1999, p. 99), “... as empresas têm como prática característica ocultar ou minimizar os riscos do ambiente de trabalho, limitando-se, muitas vezes, a fornecer equipamentos de proteção individual (EPI) sem explicar as razões e as conseqüências da exposição a determinados agentes nocivos”. Isso reforça a concepção vigente de que a saúde é um problema e uma responsabilidade do trabalhador”.*

Este desconhecimento dos riscos por parte dos trabalhadores pode ser explicado por alguns motivos, além do evidente interesse das empresas de manter esse assunto adormecido, ocultado, inclusive discriminando trabalhadores que ousem abordar esse assunto como agitadores ou subversivos. Dois destes motivos podem estar relacionados a banalização da injustiça e a insegurança em relação a permanência no mercado de trabalho. Ou seja, a possibilidade de o trabalho ser causador de patologias é encarada como natural, normal, algo que faz parte e não pode ser mudado. Aliado a isto o medo do desemprego e a grande quantidade de desempregados auxiliam a lógica do “não quer tem quem queira”. Isso gera uma busca frenética pela condição de empregabilidade que contribui, em parte, para que o trabalhador se mantenha condicionado por essa lógica que coloca limites. Toda energia do trabalhador deve estar voltada para mobilização de sua capacidade de ser competente para dar conta de todas as exigências empresariais e sobreviver nas organizações. As declarações a seguir, retiradas do discurso do sujeito coletivo das dissertações, exemplifica o que foi descrito anteriormente: *“O medo do desemprego vem associado ao aumento da competição, à diminuição dos laços de solidariedade e demonstra um certa “consentimento” e “tolerância” com as condições de trabalho. Também o medo do desemprego pode contribuir com a falta de resistência coletiva e individual”.*

Os dados de pesquisa relativos aos resultados das dissertações evidenciam ainda que as empresas não assumem sua responsabilidade em relação aos trabalhadores adoecidos. Os trabalhadores adoecidos normalmente além de sofrer com sua doença, sofrem pelo descrédito com que são tratadas pelas organizações, colegas, familiares e até peritos médicos. Cabe ao indivíduo provar o estado de adoecimento, buscar tratamento adequado e administrar a convivência com os sintomas no cotidiano laboral.

Ainda com relação aos adoecidos, há predomínio da lógica de culpabilização do indivíduo, quem adoece é visto como alguém que não consegue dar conta do trabalho, que possui personalidade frágil. Conforme Lima (1996) há predomínio de explicações psicologizantes que atribuem ao trabalhador adoecido alguma fragilidade psíquica e/ou orgânica.

Com relação aos efeitos das práticas apontadas como prejudiciais a saúde e bem estar dos trabalhadores, nas dissertações foram apontados os seguintes impactos: sentimentos relacionados a cansaço e esgotamento, muitos problemas relacionados ao sono, mau-humor e irritabilidade, dores de cabeça freqüentes, dores nas costas, LER, ansiedade, estresse, conflitos familiares, angústia, sentimento de culpa, sentimento de que não há mais nada para fazer além de trabalhar, tensão, problemas relacionados a pressão, permanência do estado de tensão que não possibilita que o indivíduo se sinta relaxado mesmo tendo dormido, entre outros. Como exemplo apresento a seguinte frase: *“Trata-se de uma responsabilidade que não cessa mesmo quando eles não estão em horário de trabalho, a qual os faz não poderem “desligar nunca”, engendrando um estado de preocupação constante”*.

Cabe salientar, que os efeitos das práticas apontadas como prejudiciais não levam diretamente à doença, na maioria dos casos, o trabalhador sucumbe pelo aparecimento de doenças somáticas, ou seja, é a soma dos fatores penosos que promovem a patologia. Conforme Mendes (2004), fatores restritivos ou negativos potencializam o adoecimento. Desta forma se entende que a gravidade de uma pessoa ter o sentimento diário de mau-humor, não está localizada apenas na sensação penosa, mas no que isto irá acarretar com o passar do tempo.

No que se refere ao que os profissionais de RH discutem ou produzem como conhecimento, tendo como base o congresso da ISMA-BR, que propôs como tema: Trabalho, Stress e Saúde: Gerenciamento eficaz – da teoria à ação, como se observou nos resultados o que se evidencia é exatamente contraditório, pois um congresso que exalta a questão da qualidade de vida e o problema do estresse no trabalho, não discute a viabilização de alternativas para que sejam solucionados os problemas que a organização do trabalho causa, mas sim se propõe pensar como lidar com realidades organizacionais causadoras de estresse sem que as empresas tenham que gastar ou ter prejuízo com o trabalhador que ironicamente, adoecer em função do trabalho.

Fica evidente que o objetivo do congresso é de exaltar práticas que façam com que o trabalhador resista ou suporte todas pressões e abusos impostos pela organização sem adoecer. Como reforça a presidente da ISMA-BR *“Espero que ao final desse nosso encontro se tenha uma mostra de que é possível viver com saúde e equilíbrio mesmo com uma longa jornada de trabalho”*. Em vários momentos se percebe que da mesma maneira que nas organizações o congresso reforça a idéia de que a prevenção a saúde é uma questão que diz respeito ao próprio indivíduo, é de sua responsabilidade não adoecer independente do que a empresa o exponha. Uma evidência desta constatação é a grande quantidade de práticas ou técnicas

terapêutico/profissional apresentadas, como por exemplo, o desenvolvimento da auto estima, treinamento autógeno, coaching entre outros.

A constatação que se faz é triste, mas o que se vê é que o congresso está totalmente alinhado com a prática organizacional, não apenas no sentido de negar a responsabilidade das empresas no adoecimento de muitos trabalhadores, mas principalmente no sentido de reforçar que é possível ao trabalhador suportar a realidade organizacional como algo natural e que tende a piorar. Um exemplo claro desta constatação é o fato de as atividades principais do congresso estarem em sua maioria voltadas para a questão adaptativa, ou seja, como fazer com que os trabalhadores suportem as exigências das empresas sem adoecer. Pois conforme declaração da presidente da ISMA-BR: *“Para as empresas, os gastos com os problemas causados pela alta tensão elevam os custos com tratamentos médicos, afastamento do profissional e lesões no trabalho”*.

Saliento que este congresso não é dos maiores, no que se refere a RH, escolhi utilizar este como referência por tratar especificamente do tema que está mais próximo ao meu objeto de estudo. O maior congresso de RH, conforme mostrado no capítulo 4, é o CONARH<sup>35</sup> - Congresso Nacional de Administração de Recursos Humanos, que por oferecer um espaço pequeno para academia e um espaço grande para profissionais de organizações, me leva a pensar que siga a mesma lógica do congresso da ISMA. O custo de inscrição por pessoa no CONARH<sup>36</sup>, em 2007 foi de R\$ 4.435,00, fico me perguntando porque as organizações que prezam tanto por redução de custo não optam por inscrever seus profissionais em congressos como o ENANPAD – Encontro Nacional da ANPAD – Associação Nacional de Pós graduação e Pesquisa em Administração ou EnGPR<sup>37</sup> - Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, que não cobram este valor absurdo e a lógica deixa de ser a organizacional e passa a ser a acadêmica (que infelizmente são lógicas distintas) onde os interesses do trabalhador não são negados.

Quanto aos resultados apontados como práticas reconhecidas como positivas nas publicações das melhores empresas para trabalhar, se evidencia que a mídia, da mesma forma que o congresso também se encontra alinhada com as organizações. A mídia aqui representada pelas duas publicações de melhores empresas para trabalhar, auxilia na concretização da imagem de perfeição das grandes organizações. Nas publicações são selecionadas falas e fotos que procuram

---

<sup>35</sup> Congresso nacional sobre gestão de pessoas.

<sup>36</sup> Conforme divulgado no site [www.rhcentral.com.br](http://www.rhcentral.com.br)

<sup>37</sup> ENANPAD - Encontro da ANPAD e EnGPR – Encontro de gestão de pessoas e relações de trabalho.



passar a imagem de que os trabalhadores estão muito felizes em trabalhar em determinadas empresas<sup>38</sup>.

No caso das publicações das melhores para trabalhar, conforme resultado das análises há ênfase nos aspectos positivos das práticas de gestão empresariais e de RH, os aspectos apontados como negativos são questões pontuais sem expressiva relevância, o que não deixa de ser uma forma de negação dos aspectos negativos, há uma falta de atenção aos interesses do trabalhador explícita. Há ainda, evidente falta de relação entre as práticas das empresas classificadas como melhores para trabalhar e as tendências apontadas na literatura sobre saúde e trabalho. Além de negar o referencial teórico sobre saúde e trabalho, nega a crítica feita à ênfase nas competências e a ênfase ao individualismo, exaltando estes temas como práticas puramente positivas.

Este tipo de publicação, somado a outros fatores já mencionados anteriormente como o medo do desemprego e a competitividade levam o indivíduo a valorizar cada vez mais os benefícios que a empresa oferece, mesmo que seja muito mais rentável para ela do que para ele e que oculte uma série de mecanismos de dominação do trabalhador na organização, conforme já descrito no início destas considerações finais.

No que se refere aos aspectos identificados como positivos ao trabalhador, ou seja, resultados que nas pesquisas evidenciaram contribuir de maneira positiva com os interesses de prazer, satisfação e/ou bem-estar no trabalho apontam para as seguintes questões: melhoria no tratamento dado aos trabalhadores; melhoria nas condições de trabalho; importância que atribuem a possuir um envolvimento profissional, uma ocupação; trabalho como importante alicerce na construção da subjetividade, na medida em que fornece o território para a definição de uma identidade e também para o reconhecimento social; a liberdade para dizer e/ou discutir sobre o que pensa e sente; sentimento de orgulho e significação em suas trajetórias de vida, uma vez que o trabalho é visto como possibilidade de ascensão social e econômica e de proporcionar para suas famílias um padrão de vida melhor; o reconhecimento; a possibilidade de participação nas tomadas de decisões; a possibilidade de obter afeto, reconhecimento e aprovação dos colegas; as recompensas; a margem de liberdade para definição do seu modo de trabalhar, autonomia, mesmo que pequena; possibilidade de ver as coisas acontecendo conforme planejado;

---

<sup>38</sup> Cabe citar que os resultados encontrados por pesquisadores da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (Raquel Alves Furtado, Antônio Carvalho Neto e Daniel Paulino Teixeira Lopes) que pesquisaram “O que as Listas de “Melhores Empresas para Trabalhar” dizem sobre as Organizações, seus Empregados e os Consultores e Pesquisadores de RH?” demonstram que os resultados encontrados evidenciam pouca relação entre as práticas das empresas classificadas como “melhores para trabalhar” e as tendências de RH apontadas na literatura e grande distância entre avaliação técnica e percepção dos empregados.

possibilidades de trocas coletivas e afetivas, de interação; possibilidade de criação; poder ver a satisfação alheia, ajudar os outros e ver a cooperação entre as pessoas.

Cabe salientar que estes aspectos citados no parágrafo anterior, considerados como positivos não são unanimidades como alguns dos aspectos negativos que aparecem em praticamente todas as pesquisas, ou seja, são fatos isolados, mas acredito que cabem ser citados neste momento pois demonstram o que pode ser considerado como positivo.

Uma constatação possível neste estudo, que apesar de estar a parte do objetivo, é muito relevante para a sua compreensão é que ao obter os resultados das análises feitas no decorrer da pesquisa das duas perspectivas uma acadêmica (dissertações) e outra do campo profissional (congresso e melhores para trabalhar) outro tipo de resultados, além do encontrado, não seria possível. Ou seja, diante da evidência de que estas perspectivas possuem referenciais teóricos, objetivos e pressupostos distintos, os inúmeros paradoxos são inevitáveis.

Ainda há outra constatação possível, que da mesma forma, apesar de se distanciar do objetivo, se faz importante no contexto como um todo. Trata-se do papel do profissional de RH que em meio aos conflitos existentes acaba se deparando com um grande paradoxo. Encontra por um lado, na perspectiva do campo profissional, um caráter voltado para a subordinação da sua atuação enquanto profissional de RH aos objetivos do capital ou a ação do capital, ou seja, o profissional está na empresa para atender aos interesses do capital. Em outra perspectiva, a do campo acadêmico o que se sobressai é o caráter de que este profissional apesar de tencionado pelo capital deve, em suas prioridades, primar por atender aos interesses do trabalhador. Este paradoxo mostra a tensão existente no dia a dia dos profissionais de RH<sup>39</sup> o que também pode acarretar problemas para a saúde destes profissionais.

Nas organizações também é dúbia a posição do RH quanto a sua representação por parte dos trabalhadores que é permeado por interrogações como: Será que esses caras estão do nosso lado? Podemos confiar no RH? Convidamos o pessoal do RH para ouvir nossas queixas? É uma situação muito dúbia, ambígua, ambivalente, de tensionamento, que reforça a constatação um tanto óbvia dos conflitos inerentes a relação capital e trabalho.

Não se trata aqui de dizer o que está certo ou errado na atuação dos profissionais de RH, o que proponho nestas considerações finais é que os paradoxos encontrados levam também a respostas que conduzem ao entendimento do porquê os profissionais de RH em sua atuação

---

<sup>39</sup> Conforme pode ser evidenciado também nos estudos de Silva (2005) e Fritsch (2006).

parecem não ver, ou melhor parecem estar obliterados da possibilidade de ver questões que são tão óbvias; que trabalhar demais faz mal para o trabalhador, independente de quantos benefícios ou paliativos se possa criar para amenizar essa realidade ou ainda que o trabalhador ao se submeter totalmente a empresa, acaba por sufocar suas posições individuais e subjetivas, eliminando a possibilidade de saúde que há na oportunidade de expressão.

Pelos problemas aqui abordados, se percebe que o mundo do trabalho apresenta em seu modo de operar conflitos que vão além dos apresentados na oposição capital e trabalho, conflitos que neste estudo estão representados pelos paradoxos encontrados entre as práticas de RH e a saúde do trabalhador e explicitados no início deste capítulo.

A empresa, pelos seus fins, é terreno de trabalho e, portanto, de vida, onde os trabalhadores se constroem e se destroem como seres humanos de seu tempo histórico. Quero dizer que, neste espaço e tempo, coexistem, se confrontam e se redefinem diferentes possibilidades e limites de humanização. Porém hoje, encontra-se uma política mundial de ajuste de custos que leva governos e empresas a práticas que conduzem à desumanização. Sendo que muitas destas práticas puderam ser evidenciadas neste estudo, um exemplo são os prejuízos causados a saúde do trabalhador em função da intensificação e sobrecarga de trabalho.

Hoje a insistente intenção manifesta por organizações de preocupação com a saúde, qualidade de vida e bem-estar dos trabalhadores, conforme foi constatado infelizmente não passa de intenção, pois em suas práticas as organizações muitas vezes contribuem de maneira negativa para a saúde, bem-estar e qualidade de vida dos trabalhadores e na verdade o que se verifica é que esta intenção manifesta é mais uma prática de gestão que possui como finalidade real a submissão e o controle do trabalhador.

Por último, pensando em novas possibilidades, que são muitas. Proponho como sugestões para futuras pesquisas:

- Realização de estudos sobre a relação entre as práticas que conduzem ao individualismo e a saúde e bem-estar do trabalhador.
- Realização de pesquisa em empresa publicada como melhor para trabalhar com intuito de verificar se a avaliação feita pelos profissionais que a classificaram é condizente com a percepção dos trabalhadores ou com o referencial teórico sobre saúde e trabalho.
- Identificar os aspectos negativos das práticas formais e informais (sutis) de avaliação do desempenho dos trabalhadores.

- Estudar as estratégias defensivas utilizadas pelos trabalhadores diante dos problemas que causam prejuízo a saúde do trabalhador.
- Estudar as perspectivas de ambigüidade que envolvem a formação e deformação dos profissionais de RH.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALALUF, Mateo. **Lê Temps du Labeur. Formation, emploi et qualification em sociologie du travail.** Bruxelles, Ed. De L'Université de Bruxelles, 1986.

ALEVATO, Hilda Maria Rodrigues. Relação entre a Formação da Liderança e os Fatores Socioambientais de Risco à Saúde no Trabalho. In: **Boletim Técnico do Senac.** Rio de Janeiro, v. 29, n.1, jan/abr., 2003.

\_\_\_\_\_. **Trabalho e Neurose:** enfrentando a tortura de um ambiente em crise. Rio de Janeiro: Quarted, 1999.

ALMEIDA, Letícia Laurino. **Manda quem pode, obedece quem tem juízo: prazer e sofrimento psíquico em cargos de gerência.** Dissertação de mestrado apresentada ao programa de pós graduação em psicologia social e institucional da UFRGS. Porto Alegre, 2006.

AMAZARRAY, Mayte Raya. **Trabalho e adoecimento no serviço público: LER?DORT e articulações com o modo de gestão tecnoburocrático.** Dissertação de mestrado apresentada ao programa de pós-graduação em psicologia social e institucional da UFRGS. Porto Alegre, 2003.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho:** ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2001.

ARANTES, Auxiliadora de Almeida Cunha; VIEIRA, José Femenias. **Estresse.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Martins Fontes, 1979.

BARFKNECHT, Kátia Salete. **Economia solidária, saúde mental e trabalho em um cooperativa de confecção de Porto Alegre.** Dissertação de mestrado apresentada ao programa de pós-graduação em psicologia social e institucional da UFRGS. Porto Alegre, 2005.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. **A educação como cultura.** Campinas: Mercado das letras, 2002.

BRAUDEL, Fernand. **História e Ciências Sociais.** Lisboa: Editorial Presença, 1990.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização:** Dimensões esquecidas, v. 1. São Paulo: Atlas, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos. O Capital Humano das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

CODO, Wanderley; LANE, Silvia T. M. (orgs.) O papel do psicólogo na organização industrial (notas sobre o “lobo mau” em psicologia). **Psicologia social. O homem em movimento**. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1984.

CODO, Wanderley. Um Diagnóstico Integrado do Trabalho com Ênfase em Saúde Mental. In: CODO, Wanderley; JACQUES, Maria da Graça. **Saúde Mental e Trabalho: leituras**. Petrópolis: Vozes, 2003.

DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth. **Psicodinâmica do Trabalho: Contribuições da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

DEJOURS, Christophe. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François. **O Indivíduo na Organização: Dimensões esquecidas**. V. 1. São Paulo: Atlas, 1992.

\_\_\_\_\_. **A Banalização da Injustiça Social**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

\_\_\_\_\_. **A Loucura do Trabalho**. São Paulo: Cortez, 1988.

DELUIZ, Neise. O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação: implicações para o currículo. **Boletim Técnico do SENAC**, Rio de Janeiro, v. 27, nº 3, set./dez., 2001.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1981.

DUBAR, Claude. A sociologia do trabalho frente à qualificação e à competência. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 19, n. 64, set 1998.

ENRIQUEZ, Eugéne. **A organização em análise**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

FIGUEIRAS, Júlio César; HIPPERT, Maria Isabel. Estresse: Possibilidades e Limites. In: CODO, Wanderley; JACQUES, Maria da Graça. **Saúde Mental e Trabalho: leituras**. Petrópolis: Vozes, 2003.

FIGUEIREDO, Marco Antonio de Castro. **O trabalho alienado e o psicólogo do trabalho. Algumas questões sobre o papel do psicólogo no controle da produção capitalista**. São Paulo: Edicon, 1989.

FOUCAULT, Michel. Sobre a arqueologia das ciências. Resposta ao círculo de Epistemologia. In: \_\_\_\_\_. **Arqueologia das ciências e História dos sistemas de pensamento. Ditos & Escritos II**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2000.

\_\_\_\_\_. Mesa redonda em 20 de maio de 1978. In: \_\_\_\_\_. **Estratégia Poder-Saber. Ditos & Escritos IV**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003.

\_\_\_\_\_. **Microfísica do Poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1989.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da esperança: um reencontro com a pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e terra, 2003.

FREUD, Sigmund. **Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud**. Volume XXI. Rio de Janeiro: Imago, 1974.

FRIGOTTO, Gaudêncio e CIAVATTA, Maria (Coord.). Educar o trabalhador cidadão produtivo ou o ser humano emancipado. **Trabalho, Educação e Saúde**. Rio de Janeiro, v. 1, n° 1, p. 45-60, 2003.

FRITSCH, Rosângela. **Travessias na luz e na sombra: as trajetórias profissionais de administradores de Recursos Humanos – os seus percursos de formação, de trabalho e de profissionalização no âmbito da gestão de pessoas**. Tese de doutorado apresentada ao programa de pós-graduação em educação da UNISINOS. São Leopoldo, 2006.

GHISLENI, Ângela Peña. **Corpos ressentidos: trabalho contemporâneo, subjetividade e patologias por hipersolicitação**. Dissertação de mestrado apresentada ao programa de psicologia social e institucional da UFRGS. Porto Alegre, 2003.

GORZ, André. **Metamorfoses do Trabalho. Crítica da razão econômica**. São Paulo: Annablume, 2003.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos**. São Paulo: Makron Book, 2001.

GUIMARÃES, Nadya Araújo. **Caminhos cruzados. Estratégias de empresas e trajetórias de trabalhadores**. São Paulo: Editora 34, 2004.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1992.

JACQUES, Maria da Graça C. O contexto histórico como produtor e produto do conhecimento: trajetória da psicologia do trabalho. **Psicologia: Reflexão e Crítica**. Porto Alegre, 1989, v. 4, n. 1/2, p. 64-70.

\_\_\_\_\_. Uma proposta de redimensionamento do papel do psicólogo do trabalho. **Psico**. Porto Alegre, v. 17, n. 1, p. 15-21, jan/jun. 1989.

KOVÁES, Ilona. Reestruturação empresarial e emprego. **Perspectiva – Teoria e Método em Pesquisa Educacional**. Florianópolis, v.21, n° 02, p. 467 – 494, jul/dez. 2003.

KUENZER, Acácia Zeneida. O ensino médio agora é para vida: entre o pretendido, o dito e o feito. **Educação & Sociedade**, ano XXI, nº 70, abril/00.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia da fábrica: as relações de produção e a educação do trabalhador.** São Paulo: Cortez, 1995.

\_\_\_\_\_. Desafios teórico-metodológicos da relação trabalho-educação e o papel social da escola. In: FRIGOTTO, Gaudêncio. **Educação e crise do trabalho: perspectivas de final de século.** Petrópolis: Vozes, 1998.

LAVAL, Christian. **A escola não é uma empresa.** O neoliberalismo em ataque ao ensino público. Londrina: Planta, 2004.

LEFÉVRE, Fernando; LEFÉVRE, Ana Maria Cavalcanti. **O Discurso do Sujeito Coletivo: um novo enfoque em pesquisa qualitativa.** Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

LIMA, Maria Elizabeth Antunes. **Os Equívocos da Excelência.** Petrópolis: Vozes, 1996.

LIPP, Marilda Novaes. **Pesquisas sobre stress no Brasil: saúde ocupações e grupos de risco.** Campinas: Papyrus, 1996.

MACHADO, Aline Gonçalves. **Cuidadores: seus amores e suas dores: o prazer e o sofrimento psíquico dos auxiliares e técnicos de enfermagem de um hospital cardiológico.** Dissertação de mestrado apresentada ao programa de pós-graduação em psicologia social e institucional da UFRGS. Porto Alegre, 2006.

MARRE, Jaques. A Construção do Objeto Científico na Investigação Empírica. In: **Seminário de Pesquisa do oeste do Paraná**, 1991.

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **A ideologia alemã.** São Paulo: Hucitec, 1991.

MARX, Karl. **O Capital Crítica da economia política – Livro primeiro.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1998.

MENDES, Ana Magnólia; CRUZ, Roberto Moraes. Trabalho e Saúde no Contexto Organizacional: Vicissitudes Teóricas. In: TAMAYO, Álvaro. **Cultura e Saúde na Organizações.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

MERLO, Álvaro Roberto Crespo. Transformações no mundo do trabalho e a saúde. In: Associação Psicanalítica de Porto Alegre (org.). **O valor simbólico do trabalho e o sujeito contemporâneo.** 1º ed. Porto Alegre, 2000.

MERLO, Álvaro Roberto Crespo. Psicodinâmica do Trabalho. In: CODO, Wanderley; JACQUES, Maria da Graça. **Saúde Mental e Trabalho: leituras.** Petrópolis: Vozes, 2003.



MORAES, Daniel Rondon. **Saúde e trabalho em turno noturno: possibilidades e limites na avaliação de auxiliares de enfermagem.** Dissertação de mestrado apresentada ao programa de pós-graduação em psicologia social e institucional da UFRGS. Porto Alegre, 2004.

MORETTI, Alfredo Ângelo. **Vivências de prazer e sofrimento psíquico em tempos de reestruturação produtiva.** Dissertação de mestrado apresentada ao programa de pós-graduação em administração da UFRGS. Porto Alegre, 2003.

MOSCOVICI, Serge. **A Representação Social da Psicanálise.** Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

NAKAYAMA, Marina Keiko in. **Tendências em Recursos Humanos.** Novas formas, tecnologias e o papel do RH no cenário organizacional. Manssour et all. Porto Alegre: Multimpresos, 2001.

NARDI, Henrique Caetano. **Ética, trabalho e subjetividade.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

NESSE, Randolph M.; WILLIAMS, George C.. **Por que adoecemos?** A nova ciência da medicina darwinista. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Silvana. **Políticas de gestão e saúde em teleatendimento: das telefonistas aos teleoperadores.** Dissertação de mestrado apresentada ao programa de pós-graduação em psicologia social e institucional da UFRGS. Porto Alegre, 2005.

PAGÈS, Max et all. **O Poder das Organizações.** São Paulo: Atlas, 1993.

PIMENTEL, Alessandra. O Método da Análise Documental: Seu uso numa Pesquisa Historiográfica. In: **Cadernos de Pesquisa.** São Paulo: Fundação Carlos Chagas, Novembro, 2001, n. 114.

RAMMINGER, Tatiana. **Trabalhadores de saúde mental: reforma psiquiátrica, saúde do trabalhador e modos de subjetivação nos serviços de saúde mental.** Dissertação de mestrado apresentada ao programa de psicologia social e institucional da UFRGS. Porto Alegre, 2005.

RIBEIRO, Jorge Alberto Rosa. As etapas da formação profissional em mercados internos de trabalho. **Currículos sem fronteiras.** Jul/Dez 2006, v. 6, nº 2, p. 156-171.

SAMPAIO, Cassiano. 70% dos Brasileiros Sofrem com Estresse no Trabalho. In: **Revista Eletrônica Saúde em Movimento.** [www.saudeemovimento.com.br](http://www.saudeemovimento.com.br). Acesso em 16/11/2006.

SEIBEL, Jorgia Marisa. **Lesão por esforço repetitivo (LER) e a organização do trabalho nas indústrias calçadistas.** Dissertação de mestrado apresentada ao programa de pós-graduação em sociologia da UFRGS. Porto Alegre, 2005.

SENNETT, Richad. **A Corrosão do Caráter:** as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SILVA, Patrícia Costa. **Prazer e sofrimento de psicólogos em empresas privadas.** Dissertação de mestrado apresentada ao programa de pós-graduação em psicologia social e institucional. Porto Alegre da UFRGS, 2005.

SINGER, Paul. **A formação da classe operária.** Campinas: Ed. UNICAP, 1985.

SOUZA, José dos Santos. **Trabalho, Educação e Sindicalismo no Brasil.** Campinas: Ed. Autores associados, 2002.

SPECTOR, Paul E./VISCOTE, Solange A. **Psicologia nas organizações.** São Paulo: Ed. Saraiva, 2002.

SPODE, Charlotte Beatriz. **Ofício de oficial: trabalho, subjetividade e saúde mental na polícia militar.** Dissertação de mestrado apresentada ao programa de pós-graduação em psicologia social e institucional da UFRGS. Porto Alegre, 2004.

TARTUCE, Gisela Lobo Baptista. Algumas reflexões sobre a qualificação do trabalho a partir da sociologia francesa do pós-guerra. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 25, n. 87, p. 353-382, maio/ago 2004.

TACHIZAWA, Takeshy et all. **Gestão com Pessoas. Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** Rio de Janeiro: Editora ..FGV, 2001.

TITTONI, Jaqueline. **Subjetividade e Trabalho.** Porto Alegre: Ortiz, 1994.

# ANEXOS

## ANEXO 1

No início do meu contato com as teses e dissertações, quando ainda estava trabalhando com o número de 209 produções, pude construir tabelas que demonstram os assuntos desenvolvidos nas pesquisas por curso<sup>40</sup>. Estes dados possibilitam ao leitor uma visão ampla da quantidade de assuntos e possibilidades de interações que o tema saúde e trabalho e práticas de gestão de RH possuem em seu âmbito.

ADMINISTRAÇÃO – Área de concentração: Recursos Humanos (Serão considerados apenas 2 assuntos para cada trabalho, escolhidos por sua maior proximidade com o título. Assim a quantidade de trabalhos real é a metade do total)

ASSUNTO	QUANTIDADE
Competências	17
Aprendizagem organizacional	15
Liderança	10
Gestão Social	10
Cultura organizacional	7
Mudança organizacional	7
Inovação: Gestão estratégica	7
Reestruturação Produtiva	6
Relações de trabalho	5
Equipe de trabalho	5
Gestão do conhecimento	4
Avaliação de desempenho	4
Ensino à distância	4
Gestão da qualidade	4
Economia solidária	4
Comprometimento organizacional	3
Treinamento	3
Empresa familiar	3
Qualidade de vida	2
Sufrimento e prazer: trabalho	2
Emoções: Relações humanas	2
Trabalho imaterial	2
Subjetividade	2
Participação nos lucros	2
Organizações não governamentais	2
Cooperativas	2
Resistência à mudança	1
Gerenciamento de impressão	1

<sup>40</sup> Os cursos a que me refiro são os programas de pós-graduação da UFRGS previamente selecionados, de acordo com critérios descritos no capítulo 3.

Trabalho intelectual	1
Seleção de pessoal	1
Inclusão Social	1
Mercado de trabalho	1
Programa de apoio à demissão voluntária	1
Internacionalização dos Recursos Humanos	1
Carreira	1
Globalização	1
Terceirização	1
Teletrabalho	1
Cliente: satisfação	1
Avaliação de treinamento	1
Voluntariado	1
Universidade corporativa	1
Competitividade	1
Criatividade	1
Resolução de problemas	1
Ritos	1
Confiança	1
Empreendedorismo	1
Meio ambiente	1
Filantropia	1
Condições de trabalho	1
Sentido do trabalho	1
Empregabilidade	1
Prevenção de acidentes	1
Organização do trabalho	1
Flexibilização	1

EDUCAÇÃO - LINHA DE PESQUISA: Trabalho movimentos sociais e educação.

Educação e trabalho	9
Ensino Profissionalizante	8
Professor	8
Educação de jovens e adultos	3
Informática na educação	3
Movimento dos trabalhadores sem terra	3
Prática pedagógica	3
Médico: formação	3
Marginalização social	3
Envelhecimento	3
Educação rural	3
Mercado de trabalho	2
Projeto pedagógico	2
Força de trabalho	2
Relação médico paciente	2

Currículo	2
Educação transformadora	1
Democratização de ensino	1
Desenvolvimento sustentável	1
Trabalho infantil	1
Aluno trabalhador	1
Sociologia da educação	1
Curso pré-vestibular	1
Ensino à distância	1
Educação médica	1
Sistema de aprendizagem	1
Educação: Pessoa idosa	1
Pessoa idosa: representações	1
Viuvez	1
Arte: ensino	1
Educação ambiental	1
Universidade pública	1
Discurso pedagógico	1
Organizações não governamentais	1
Direitos da mulher	1
Educação popular	1
Homossexualidade: preconceito: escola	1
Exclusão social	1
Gênero: Educação	1
Políticas educacionais	1
Trabalhador rural	1
Trabalho cooperativo	1
Trabalho metalúrgico	1

ENGENHARIA DA PRODUÇÃO - Linha de Pesquisa: Sistemas de Produção/ Ergonomia e saúde do trabalhador.

Gestão da qualidade	8
Controle de produção	6
Controle estatístico do processo	3
Ergonomia	3
Otimização	3
Gestão ambiental	2
Impacto ambiental	2
Desenvolvimento de produto	2
Saúde do trabalhador	1
Custos associados à ações ergonômicas	1
Segurança no trabalho	1
Melhoria de layout	1
Pesquisa de mercado	1
Comércio eletrônico	1

Ciclo de vida do produto	1
Metrologia	1
Software educacional	1
Ginástica laboral	1
Planejamento e experimentos	1
Avaliação de desempenho	1
Balanced Scorecard	1
Seis sigmas	1
Aprendizagem organizacional	1
Indicadores de desempenho	1
Comportamento do consumidor	1

EPIDEMIOLOGIA – Linha de pesquisa: Novas tecnologias e novas organizações do trabalho e suas repercussões sobre a saúde.

Riscos ocupacionais	2
Distúrbio da voz	2
Atenção primária à saúde	2
Sistema de saúde	2
Doenças ocupacionais	1
Saúde do trabalhador	1
Ruído ocupacional	1
Zumbidos	1
Lesão por esforço repetitivo	1
Lordose lombar	1
Economia da saúde	1
Otimização	1
Diagnóstico	1
Diabetes mellitus	1
Sistema de informação em saúde	1
Neoplasias de colo uterino	1
Síndrome do túnel carpal	1
Compressão nervosa: Traumatismo da mão	1

SOCIOLOGIA – Linha de pesquisa: Trabalho nas sociedades contemporâneas

Sindicalismo	3
Trabalho	2
Controle no trabalho	2
Ação social	1
Trabalho e ética	1
Subjetividade	1
Poder	1
Economia solidária	1

Mercado de trabalho	1
Desigualdade social	1
Lesão por esforço repetitivo	1
Saúde do trabalhador	1
Ambiente de trabalho	1
Capitalismo	1
Qualidade total	1
Agência social sindical	1

PSICOLOGIA SOCIAL – Linha de pesquisa: Trabalho, saúde e subjetividade.

Subjetividade	12
Saúde ocupacional	7
Trabalho	7
Saúde e trabalho	4
Envelhecimento	3
Prazer	3
Lesões por esforço repetitivo	3
Jovens	3
Estresse	2
Saúde mental	2
Psicologia	2
Educação e informática	2
Processo grupal	2
Psicologia organizacional	2
Sociologia urbana	1
Arte	1
Mulher trabalhadora	1
Ensino à distância	1
Promoção da saúde	1
Leitura	1
Ensino superior	1
AIDS	1
Ética	1
Trabalho informal	1
Fotografia	1
Serviço de saúde comunitária	1
Qualidade total	1
Ensino e aprendizagem	1
Telecentros comunitários	1
Internet	1
Causalidade	1
Desenvolvimento cognitivo	1
Psicanálise e cinema	1
Associação livre	1



Alteridade	1
Interação social	1
Trabalho voluntário	1
Seleção de pessoal	1
Trabalho noturno	1
Identidade de gênero	1

## ANEXO 2

Este quadro é um demonstrativo do número de entrevistas que cada pesquisador realizou para construção de sua dissertação. Cabe lembrar que apesar de todos os estudos contarem com a entrevista nos seus procedimentos metodológicos, na grande maioria esta não foi a única técnica utilizada para composição da coleta de dados.

AUTOR	Nº DE ENTREVISTAS
Moretti (2003)	9 entrevistas
Amazarray (2003)	9 entrevistas
Ghisleni (2003)	50 entrevistas
Moraes (2004)	10 entrevistas
Spode (2004)	7 entrevistas
Oliveira (2005)	9 entrevistas
Silva (2005)	10 entrevistas
Barfknecht (2005)	9 entrevistas
Ramminger (2005)	18 entrevistas
Seibel (2005)	15 entrevistas
Machado (2006)	17 entrevistas
Almeida (2006)	20 entrevistas

## ANEXO 3

Estas são as sugestões apresentadas para futuras pesquisas nas dissertações estudadas. Em 50% das pesquisas houveram tais sugestões que a seguir irei apresentar.

AUTOR	SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS
Moretti (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudar as estratégias de enfrentamento utilizadas pelos trabalhadores diante da reestruturação produtiva a qual estão submetidos;</li> <li>- Verificar as vantagens e desvantagens para as organizações em proporcionar aos seus trabalhadores vivências de prazer-sofrimento</li> <li>- Aplicar a EPST em outros ramos de atividade, a fim de diagnosticar práticas gerenciais que favorecem ou não as vivências de prazer-sofrimento no trabalho;</li> </ul> <p>- Analisar os impactos das vivências de prazer-sofrimento no trabalho e fora dele.</p>
Machado (2006)	<p>Esses profissionais aceitam com naturalidade o fato de poderem ficar doente. O que faz eles se conformarem com isso? Seria uma herança, do tempo em que aqueles que cuidavam dos moribundos estavam em busca da sua própria purificação? Será que eles também a buscam?</p> <p>Ou seria a aceitação de que o trabalho tem sua origem na palavra <i>tripalium</i>, um instrumento de tortura. Será que os cuidadores entendem que o trabalho precisa ser este instrumento de tortura?</p> <p>Por que agem de forma tão passiva a própria possibilidade de adoecerem? Seria outra defesa, uma estratégia de aceitar esta possibilidade para não sofrer agora o que acontecerá com o seu corpo depois? Mas por que esta conformidade com a dor? Por que eles aceitam esta dor do corpo e não aceitam a dor da tristeza, da perda do paciente, da angústia de conviver com pessoas que estão sofrendo? Fingem que essas dores não existem e aceitam a possibilidade do corpo adoecer. Por quê? (...) Difícil responder, talvez novos questionamentos para outros estudos, tendo em vista que eles não se incluem nos objetivos desta dissertação.</p>
Seibel (2005)	<p>Expressas as conclusões em torno do tema pesquisado, vale ressaltar que outros aspectos poderiam ser estudados em relação à temática aqui concluída. Entre eles, por exemplo, está a possibilidade de uma investigação junto aos trabalhadores que não adoecem, observando as estratégias defensivas elaboradas pelos coletivos de trabalhadores frente a uma organização do trabalho que preexiste a eles e que, teoricamente, deveria ser patogênica para todos, bem como realizar a pesquisa por grupos homogêneos, para verificar quais são os setores da produção de calçados com maior prevalência de LER.</p>
Almeida (2006)	<p>Porém, como uma forma de superar as limitações do presente trabalho, sugere-se para estudos futuros acerca do trabalho e, mais especificamente, do grupo aqui estudado: o aprofundamento das relações de gênero imbricadas no âmbito do trabalho, a exploração da relação tempo de trabalho x tempo livre, a investigação dos aspectos envolvidos no processo de recrutamento e seleção de gerentes, o estudo dos treinamentos a que são submetidos e a verificação da constituição de sua identidade pessoal e profissional face às condições e relações de trabalho que vivenciam.</p>
Amazarray (2003)	<p>Alguns aspectos merecem estudos aprofundados, como a investigação junto</p>

	aqueles servidores que não adoecem, observando suas estratégias de resistência; a análise de outras patologias associadas ao trabalho na instituição, como é o caso dos distúrbios psiquiátricos, alcoolismo e dependência química – cujos índices são elevados; a investigação das mudanças já iniciadas na instituição referentes à saúde do trabalhador, incluindo as comissões de saúde constituídas enquanto movimentos coletivos dos servidores.
Silva (2005)	Do mesmo modo, os apontamentos referentes à fragilidade da formação (do psicólogo) para atuação na área de trabalho parecem pertinentes e merecedores de maiores discussões.