

ISSN 1678-7730

**Coordenação:**

Dr. Héctor Ricardo Leis

**Vice-Coordenação:**

Dr. Selvino J. Assmann

**Secretaria:**

Liana Bergmann

**Editores Assistentes:**

Doutoranda Sandra Makowiecky

Doutoranda Cristina Tavares da Costa Rocha

Doutorando Adilson Francelino Alves

**Área de Concentração**  
A CONDIÇÃO HUMANA NA MODERNIDADE

**Linha de Pesquisa**  
Globalização, Técnica e Trabalho

SILMARA CIMBALISTA e RAFAEL RAFFAELLI

**TRABALHO E PERSONALIDADE**

*Nº 54 – Dezembro de 2003*

**Cadernos de Pesquisa Interdisciplinar em Ciências Humanas**

A coleção destina-se à divulgação de textos em discussão no PPGICH. A circulação é limitada, sendo proibida a reprodução da íntegra ou parte do texto sem o prévio consentimento do autor e do Programa.

## TRABALHO E PERSONALIDADE

SILMARA CIMBALISTA\*

RAFAEL RAFFAELLI\*\*

### RESUMO:

Este artigo tece considerações sobre a concepção de trabalho no mundo globalizado, sobre o paradoxo do uso da técnica e as diversas mudanças que vem ocorrendo tanto no ambiente de trabalho nas organizações como no comportamento dos indivíduos perante o seu trabalho. Apresenta-se a lógica determinada pelo mercado sobre aspectos como a 'empregabilidade', suas correlações e conseqüências no ambiente de trabalho e para o trabalhador. Com base em pesquisas realizadas por autores norte-americanos e canadenses, são realizadas considerações que perpassam o desgaste emocional, elementos considerados 'tóxicos' no ambiente de trabalho nas empresas que acarretam e minam o indivíduo diminuindo sua motivação e perspectivas para trabalhar e viver.

PALAVRAS-CHAVE : Trabalho, globalização, técnica, motivação, personalidade.

---

Nota sobre os autores:

\*Doutoranda do Programa de Doutorado Interdisciplinar em Ciências Humanas (DICH) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), da linha de pesquisa: Condição Humana na Modernidade na área de Globalização, Técnica e Trabalho.

\*\*Professor Titular da UFSC e do Corpo Permanente do DICH/UFSC.

## 1. CONSIDERAÇÕES SOBRE O TRABALHO

Etimologicamente a palavra trabalho vem do latim vulgar *tripalium*, instrumento de tortura composto de três paus ou varas cruzadas ao qual se prendia o réu (o ser humano). A concepção de trabalho na Antiguidade e, em parte da Idade Média, era de algo degradante para o homem. No feudalismo, os que trabalhavam eram vassallos, a criadagem e escravos, a nobres não trabalhavam, apenas usufruíam — trabalho era algo sujo, inferior e indigno, não era destinado a seres de sangue nobre. Na visão moderna, a concepção muda, o conceito de trabalho passa a dignificar o ser humano, enobrece-o, e para alguns argumentos religiosos, transfere-se à idéia do trabalhador como artífice que, à imagem e semelhança de Deus, realiza uma obra.

No passado, o ser humano “trabalhava” basicamente para suprir suas necessidades produzindo o que consumia, seja em roupas, alimentos ou moradia. Ao se constituírem os povos, as primeiras sociedades, o trabalho passou a ser recompensado por mercadorias como uma espécie de troca, nascia o escambo. Até então, era possível obter um trabalho através de uma simples conversa, sem se exigir qualquer tipo de documentação ou comprovação de experiência anterior. Na verdade, aprendia-se o ofício, o trabalho, dali nasciam os artesãos, os artífices.

Na Europa dos séculos XVII e XVIII, verifica-se que a expressão *trabalho* foi inicialmente encontrada em escritos políticos ingleses. No início, significava labor (*work*) porém, mais tarde no século XIX, com o fim do regime escravista, passa a representar produção, dando impulso a partir de então, a luta por direitos, valorizando o sentido do trabalho.

Histórica e politicamente, a humanidade se estrutura, quase em sua totalidade, em função do conceito de trabalho. Os seres humanos desde os caçadores da era paleolítica, aos fazendeiros, artesãos medievais, operários da linha de montagem do século XX, aos profissionais da área técnico-científica informacional de hoje, tem no trabalho, parte fundamental de sua existência, de sua razão de viver. A expressão “força de trabalho” sempre foi utilizada como sinônimo da utilidade do ser humano, seu antônimo leva o trabalhador ao sentimento de inapto, um ‘peso morto’ para sua família e para a sociedade.

Segundo definição do Dicionário de Ciências Sociais (1987:1249), em primeiro lugar, o trabalho é colocado de forma dual, trabalho produtivo e recreativo, entendendo-se o primeiro como fator criador de riqueza, e o segundo, como ocupação cujo desempenho se dá no ócio, como pura atividade de entretenimento; em segundo lugar, a diferenciação trabalho manual e trabalho intelectual, que se baseia na maior ou menor participação das energias físicas ou mentais necessárias a sua execução, acentuando-se esta diferenciação em razão da divisão social do trabalho e vinculando-se geralmente um ou outro tipo de trabalho a determinado grupo social; em terceiro lugar, deve-se indicar a relativa inadequação à realidade atual do trabalho e da originária relação direta trabalho-natureza, em função da progressiva complexidade do processo produtivo no qual a participação pessoal na elaboração do produto supõe uma simples tarefa fragmentária, rompendo-se o vínculo indivíduo-produto.

O debate que envolve o mundo do trabalho é um dos temas essenciais da contemporaneidade. Atualmente, o trabalho tem um valor inalienável na sociedade humana, atributo essencial da sociedade ocidental pelo menos nos últimos dois séculos. Muitos historiadores definem a história mundial por períodos, utilizando-se dos modos de trabalho

e produção para caracterizar o tempo e a história do homem, seja por meio das guerras, das conquistas ou de seus costumes. Hoje, o ser humano vive na era informacional ou no período técnico-científico-informacional e o que sociedades acumularam em conhecimento, em desenvolvimento técnico foi para servi-las, isto é, para facilitar as relações dessa sociedade com a natureza e com o próprio ser humano. No fundo, é isso que o homem faz desde o início, relacionar-se com a natureza, dominá-la, tentar tirar dela proveito, para perpetuar a sua existência.

Usando esse raciocínio, a questão do trabalho aparece como o confronto do homem com a natureza, [ou do homem com a sua natureza? Da natureza humana?] numa relação e progressivo conhecimento e controle dela, cujo estímulo são as diversas e sucessivas necessidades humanas nas diferentes etapas dessa relação e desse processo, etapas nas quais o homem se transforma.

## **2. ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE GLOBALIZAÇÃO, TÉCNICA E TRABALHO.**

Uma concepção usual de globalização evidencia que existe a necessidade de um mercado constantemente em expansão que necessita estabelecer-se, explorar, criar vínculos em toda parte. Neste sentido, visa dar um caráter cosmopolita à produção e ao consumo em todos os países, portanto dentro dessa lógica, requer, muitas vezes para sua satisfação, produtos das regiões mais longínquas.

Esse traço universal do capitalismo não descarta seu desenvolvimento particular e desigual pois apresenta uma modalidade diversa em cada país, e em cada um deles, percorre diferentes fases de distinta graduação e em épocas diversas. Segundo a concepção marxista, os intérpretes tendem a descartar qualquer concepção que defina a formação social de outros países fora da Europa como modo de produção distinto do capitalismo. Há diversos caminhos, mas em sua essência é o mesmo, pois obriga todas as nações, sob pena de extinção, a adotarem o modo burguês de produção; força-as a ingressarem no que chama de civilização, isto é, a se tornarem burgueses. Em outras palavras, cria um mundo à sua imagem e semelhança, caminhando por todas as partes, indo a todo lugar, de modos diferentes, revolucionário ou tardiamente, num processo contraditório que lhe é inerente, o capital revela suas determinações fundamentais.

A velha globalização, [pois se sabe que não é um fenômeno atual, vide a história das civilizações tanto ocidentais como orientais] ao invés de levar conforto material às populações, tem provocado uma grave crise na esfera do trabalho, cujo principal veículo, mas não o único dessa crise, é a tecnologia — que aprofunda o domínio do capital por outros meios não convencionais.

Ideologicamente a vitalidade do sistema capitalista, demonstra que uma sociedade tecnologicamente desenvolvida pode oferecer um padrão de vida a seus cidadãos de que nenhuma outra seria capaz. Insere-se daí, que a condição para alcançar prosperidade está na capacidade de produzir riquezas. E essa produção passa pela competição forjada pelo mercado e pelo desenvolvimento técnico-científico.

A partir de meados do século XX, os meios de produção deram um salto para a área do conhecimento, internacionalizando não só o próprio capital, como também globalizando a informação. O mundo tornou-se na ‘aldeia global’ profetizada por

McLuhan, a rede de computadores se tornou um posto de trocas instantâneo. O sistema de telecomunicações aproximou pessoas e povos abrindo espaço para que a informação tornasse o modo de vida moderno mais cômodo.

Herbert Marcuse já havia percebido, por volta dos anos 60 do século passado, que o trabalho se tornara menos penoso. Mas, a liberação que a tecnologia permite para que se possa dispor de menos tempo de trabalho, ao invés de trazer benefícios para o trabalhador, faz com que o capital se aproprie do conhecimento da ciência para aumentar, por outros meios, o tempo de sobretrabalho, o autor afirma que “enquanto o avanço individual independe de reconhecimento e se consoma no próprio trabalho, a eficiência é um desempenho recompensado e consumado apenas em seu valor para o aparato.” (1999: 79) Os controles adicionais impostos pela hierarquização e fragmentação do trabalho geram aquilo que Marcuse (1981:53) denomina “mais-repressão”, isto é, uma repressão da energia instintiva além do necessário para a vida civilizada. Nesse sentido, Friedmann (1972: 222) coloca que “o trabalho (...) quando comporta uma certa substância e um certo engajamento de personalidade, desempenha um papel fundamental para o equilíbrio do indivíduo, para sua inserção no meio social, para sua saúde física e mental”. Entretanto, o trabalho especializado e automatizado leva a uma degradação da personalidade, pois impossibilita ao indivíduo apreender o significado de seu labor, gerando alienação.

As sociedades contemporâneas giram em torno da técnica que transforma tudo que toca em máquina. E a máquina não deixa de ter seu caráter anti-social, pois tende em razão de seu caráter progressivo, às formas mais agudas de exploração humana. O processo técnico “coisificou” o indivíduo ao eliminar sua consciência à medida que os processos industriais ‘coisificam’ as almas.

Em consequência dessa mudança tecnológica, alterou-se igualmente, a estrutura do poder, passando esse a ser exercido transnacionalmente através da economia global. O trabalhador perde, progressivamente, o amparo da legislação que durante boa parte do século XX protegeu sua atividade profissional, e sente-se ameaçado cada vez mais pela técnica, que antes parecia ser colocada a seu serviço.

Permanece em aberto a dificuldade de superação do impasse: desenvolvimento técnico e desumanização na sociedade capitalista pós-moderna. Tudo indica que a política joga um papel fundamental, especialmente se levarmos em consideração os modernos movimentos sociais. A política, a ética, e a tecnologia, tendem a formar uma aliança sólida para o desenvolvimento e superação dos impasses da sociedade pós-moderna. Hannah Arendt, já refletiu sobre esse impasse no final dos anos 50 por meio de sua obra “A condição humana”.

Arendt defende o trabalho, considerando que o seu fim seria inimaginável numa sociedade. Apesar de não se conhecer nenhuma atividade mais elevada em função da qual valeria a pena dispensar o trabalho, na realidade a questão não é a de saber se há ou não atividades mais elevadas mais sim se é possível a vida sem descontentamentos. Para a autora, “o essencial é compreender, a compreensão é criadora de sentido que se enraíza no próprio processo da vida na medida em que tentamos, através da compreensão, conciliar-nos com nossas ações e paixões”.(Arendt, 2001: 346-347)

O fenômeno da globalização, sua inter-relação com a técnica e o trabalho são paradoxais. Por um lado, o ser humano vive e muitas vezes, deleita-se com os benefícios que a era globalizada e informacional o fornece, satisfazendo-se com a possibilidade ‘sempre’ desafiante de desenvolver um trabalho com o novo todos os dias dando asas ao seu espírito criativo a partir de novos conhecimentos e instrumentos de trabalho, por outro,

escraviza-se, e muitas vezes esgota-se, esquecendo de outros lados da vida absorto pelo *frisson* de estar sempre atualizado e conhecedor das últimas notícias, novidades técnicas e interesses que certamente o levaram ao Olimpo do sucesso empresarial bem como ao reconhecimento tanto pessoal com organizacional. Permite-se, quase que inconscientemente, a essa ‘coisificação’ para sobreviver às exigências da empregabilidade e somente acorda ao desgaste físico e emocional quando percebe que seu corpo e sua alma exibem limitações para esse processo.

Este estado de desgaste emocional tem sido estudado por autores de diversas nacionalidades desde a década de 70, hoje, porém, apesar de conhecer os riscos a que se expõem, os seres humanos se vêem encurralados, administrando conflitos pessoais e profissionais, voltando ao velho impasse entre a sobrevivência e a satisfação pessoal e profissional.

### **3. O TRABALHO COMO FONTE DE DESGASTE EMOCIONAL**

#### **3.1 A LÓGICA DO MERCADO GLOBALIZADO E O DESGASTE EMOCIONAL NO TRABALHO**

A lógica do mercado globalizado eleva o ato de trabalhar ao fim último dos seres humanos, nesses termos, o indivíduo sem uma atividade profissional perderia sua razão de viver — esta é uma lógica perversa. [Será mesmo real?]

Raciocinando neste contexto, como já foi mencionado anteriormente, o exercício de uma atividade profissional constitui, portanto, uma parte fundamental da vida do indivíduo que dedica parte de seu tempo diariamente. Além de poder garantir segurança material, a máxima do trabalho, desde a metade do século XX, propalava que o ‘trabalhar’ deveria contribuir para a satisfação/realização pessoal enquanto indivíduo e membro de uma sociedade.

Com esse intuito, o ser humano do século passado, e mais ainda neste novo século, vem sendo forjado desde sua tenra idade, tanto por seus pais como com o apoio da família e aval da sociedade, a uma rotina imposta de horários e procedimentos que pretende denominar-se saudável ao recebimento de educação e formação para uma vida de dedicação ao fim último de sua vida: o sucesso na vida profissional — é a formação do ser humano a serviço da sociedade e do capital.

Algumas pessoas após formação escolar básica [ainda hoje um percentual de privilegiados num país como o Brasil], conseguem dedicar-se ao aprofundamento e à valorização dos seus conhecimentos, apostando em uma educação continuada; outras, e pelas mais diversas circunstâncias, não conseguem estudar o quanto gostaria, optando por iniciar suas carreiras o mais cedo possível.

Todavia, sabe-se que a obtenção de um emprego ou o exercício de uma profissão não resulta, contudo, apenas da vontade do indivíduo e de sua exemplar qualificação, é preciso que o mercado de trabalho ofereça essa possibilidade, o que depende de diversos fatores (demográficos, econômicos, educacionais, sócio-profissionais, etc.) nem sempre abertos ao que se deseja para a vida profissional.

Entretanto, a lógica da racionalidade da globalização sócio-econômica vivenciada no final do século passado e início deste século XXI, concentra-se no poder crescente do capital privado e vem conquistando os mercados do mundo. Um poder que avança, a cada dia, sobre novos países, na medida exata em que Estados e governos recusam-se a intervir em suas economias, deixando que o próprio mercado se auto-regule e menosprezando o que isso tem representado em termos de sacrifício e empobrecimento para amplas maiorias das suas populações.

Neste cenário, o mundo do trabalho é o que mais sofre sob tais mudanças. Com os mercados desregulados, cresce a competitividade entre as empresas (nacionais e multinacionais) e as margens de lucros tendem a diminuir. Desta forma, para se manter e ampliar seus padrões de lucratividade nos vários segmentos, investe-se em inovações tecnológicas e organizacionais que se convencionou chamar de ‘reestruturação produtiva’ (se é mais um modismo ou a única forma de salvação para as empresas é algo que só se saberá daqui alguns anos).

Sob essa rotulação convivem diversos elementos da sociedade do trabalho, sendo que alguns até se expandiram, como: novos processos de automação, terceirização, modificações dos processos produtivos e de trabalho, assim como a introdução de novos e diferentes mecanismos de controle e gestão nas empresas.

Trabalhadores dos diversos níveis da hierarquia organizacional passaram, portanto, a viver numa verdadeira roda-viva de pressão constante. Quem está empregado, não sabe o que o espera no dia seguinte, e tentando garantir sua vaga desdobra-se para além dos seus limites. O ambiente de trabalho não chega a ser um campo de batalha, mas percebe-se um constante conflito entre estar desempenhando bem suas funções e o sentimento de angústia e ansiedade de estar empregado até amanhã ou no ano que vem.

O sentimento de medo e angústia torna-se uma constante, pressupondo poder ser administrado diariamente. Muitos conseguem por algum tempo, outros, porém, desencadeiam um ciclo de desgaste físico e dor emocional. A convivência quase que diária com a possível perda do emprego leva o trabalhador a pensar constantemente se realmente existirá uma outra colocação, ou se terá, como única saída, migrar para o mercado informal que se encontra sempre numa situação precária — o que o obrigará a viver sem os direitos sociais, provavelmente aumentar sua jornada média de trabalho, muitas vezes sem tirar férias ou sem perspectivas de aposentadoria. Esta instabilidade constante leva o indivíduo a diversos tipos de reações e ao adoecimento no trabalho.

Parece estar se falando de operários sem perspectivas e qualificação, ao contrário, as pressões são as mesmas, tanto para trabalhadores de nível operacional como para o restrito quadro de trabalhadores qualificados que ainda se preserva como um núcleo de maior estabilidade em algumas empresas.

Entretanto, a lógica empresarial em meio às condições de desemprego e um turbilhão de exigências do mercado, continuam esquecendo que por detrás de seus lucros existe um trabalhador, um ser humano que também tem **limites** para as exigências de maior desempenho, cobranças de responsabilidade, conhecimento, engajamento e da eterna superação de metas estabelecidas. É neste pano de fundo que o desgaste emocional ocorre nos diversos níveis hierárquicos nas empresas e repercute na vida profissional e pessoal dos trabalhadores.

### 3.2 MUDANÇAS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Como já foi mencionado, nas últimas duas décadas têm-se presenciado uma série de transformações da economia mundial, com amplos impactos sobre o comércio, a relação entre as nações e a vida das empresas. Dentre essas transformações, ressalta-se, principalmente, um maior aprofundamento da integração da economia mundial, a revolução tecnológica da microeletrônica, iniciada em meados da década de 70, restabelecendo o que viriam a ser os novos fatores de competitividade. Tais transformações e inovações desencadearam uma profunda reestruturação em todas as atividades industriais e de serviços, bem como nas estruturas das empresas e no próprio comportamento das pessoas.

A difusão das chamadas ‘novas tecnologias’, juntamente com o aumento da globalização da economia mundial, vem impondo mudanças radicais tanto nas relações entre as nações e no comércio internacional, como nas estruturas produtivas e organizacionais.

Além disso, as inovações tecnológicas geradas durante a 3ª Revolução Tecnológica de meados da década de 70 engendraram um novo paradigma técnico-econômico cujos fundamentos estão nas novas tecnologias de informação e nas inovações organizacionais relacionadas com a microeletrônica, originada nos Estados Unidos e com o modelo de organização flexível desenvolvido inicialmente no Japão. Esse novo paradigma não só está redefinindo parâmetros de desenvolvimento, produção e comercialização dos segmentos industrial e de serviços, como também nas formas de organização e gestão refletindo diretamente nos ambientes de trabalho das empresas e na vida dos trabalhadores.

A nova geração e incorporação de equipamentos e processamento de dados e informações, a implementação generalizada de diversos avanços tecnológicos advindos da tecnologia da informação e da internet fez do ambiente de trabalho um local em que pode avaliar o nível de competitividade da empresa. Nesse início de novo século, demonstrará ser mais competitiva a empresa que melhor souber se adaptar e utilizar eficazmente recursos informatizados agregados a procedimentos via internet, seja para produzir ou comercializar seus produtos e serviços.

O entendimento destas mudanças na natureza das organizações é de fundamental importância para que se possa compreender a das novas relações de produção e do trabalho humano neste novo contexto, isto é, quais são as habilidades e atitudes que passaram a ser requeridas das pessoas que atuam neste novo mundo organizacional em mudança.

As mudanças no modelo organizacional, observadas até então, ocorrem, no que tange a ‘administração de recursos humanos’, de forma a atender as demandas exigidas pelo mercado. Uma nova terminologia e *status* vêm sendo absorvidos com o intuito de demonstrar a ‘importância’ dos indivíduos trabalhadores para a empresa. Sem querer ser demasiadamente cética ao que ocorre na lógica organizacional, parece que o discurso continua a ser incoerente com a prática. Isso não quer dizer que as empresas não se modernizaram e que atendem uma maior gama de necessidades de seus trabalhadores, ao contrário, grandes empresas conseguem suprir inúmeros pontos de melhoria da qualidade de vida tanto no ambiente de trabalho como na vida pessoal de seu trabalhador.

Porém, a questão vai mais além destas aparentes benesses, as empresas tem focado seus discursos em uma política com uma ‘nova ética do compartilhamento dos riscos’ da empresa. Em outras palavras, o que anteriormente era total domínio dos empresários, hoje é

compartilhado com os trabalhadores. Neste contexto, há uma maior cobrança de desempenho e de um maior engajamento com o trabalho e a empresa, em contrapartida se oferece uma participação nos lucros da empresa. Esse novo *modus operandi* têm movido os trabalhadores a se tornarem co-participantes dos lucros [mas também] e das perdas, tornando-os co-responsáveis pelo sucesso ou não da empresa.

Dentro dessa lógica, tem-se o que se denomina por ‘empregabilidade’ ou seja, o profissional deverá estar sempre qualificado, atualizado e condizente com as necessidades do mercado e das empresas, assim como deverá estar predisposto a tornar flexível suas relações contratuais, tornando-se co-responsável pela manutenção de seu emprego, sucesso individual/profissional e da empresa.

Isso é bom ou ruim? Depende do grau de motivação que é celebrado entre trabalhador e empresa. E até que ponto o nível desse desempenho pode levar ao prazer de estar engajado ou ao desgaste e dor emocional nesta empresa.

### 3.3 O DESGASTE FÍSICO E EMOCIONAL NO TRABALHO

A sensação de estar ou não sempre dentro do nível de aceitabilidade da ‘empregabilidade’ tem levado os indivíduos ao eterno desejo de superação. Não deixa de ser uma atitude até saudável, desde que se procure estabelecer um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Todavia, entende-se que esta é uma questão que vai muito além da lógica adotada pelo ‘estar sempre empregável’ — na realidade, a maioria das empresas está aquém em contribuir para que os seus trabalhadores estejam sempre dentro dos níveis de empregabilidade que eles mesmos almejam e alardeiam.

Sem querer abusar de uma visão pessimista, sabe-se que usualmente, os locais de trabalho em empresas de médio e grande porte, independentemente de sua localização geográfica ou nacionalidade, nem sempre estão atentos às sutilezas inerentes ao ser humano. Não enxergam o trabalhador além do fator humano, considerando-o com indivíduo ou um profissional na sua unidade e especificidade, como um ser singular, de palavra, desejos e emoções, atento as suas dimensões éticas e culturais assim como aos elementos de sua subjetividade.

Certamente a empresa que se preocupa com o atendimento destas demandas construiria um ambiente propício à inovação, capacitação e o exercício da criatividade, provavelmente conseguiria o tão almejado engajamento e lealdade pois estaria preocupada com valores compatíveis com sua prática centradas no desenvolvimento das competências de seus trabalhadores e, conseqüentemente, mostrando claramente o quanto eles são importantes para a empresa.

### 3.4 PESQUISAS REALIZADAS SOBRE O LOCAL DE TRABALHO COMO AMBIENTE DE DESGASTE EMOCIONAL

Para melhor entender como se dá o desgaste físico e emocional nos ambientes de trabalho optou-se por fazer considerações baseando-se em pesquisas já realizadas por autores norte-americanos e canadenses.

Nas pesquisas realizadas por Marlach e Leiter (1999: 13), sobre o local de trabalho no final do século XX, os autores concluíram que é,

“(…) um ambiente frio e hostil, que exige muito, econômica e psicologicamente. As pessoas estão emocional, física e espiritualmente exaustas. As exigências diárias do trabalho, da família e de tudo que se encontra entre eles corroem a energia e o entusiasmo dos indivíduos. A alegria do sucesso e a emoção da conquista estão cada vez mais difíceis de alcançar. A dedicação ao trabalho e o compromisso com ele estão diminuindo. As pessoas estão ficando descrentes, mantendo-se distantes e tentando não se envolver mais.”

Entretanto, olhando para o trabalho do início do século XX, pode-se dizer que o mesmo progrediu em direção a um ideal de união, se desvinculando da exploração abusiva das fábricas e minas da 1ª Revolução Industrial. Se no século XIX os trabalhadores eram comparados às máquinas e morriam precocemente de tanto trabalhar, muitas lutas foram necessárias para forçar o fim das práticas de exploração, mostrando que se poderia e deveria esperar algum tipo de satisfação pelo desenvolvimento de sua atividade.

Porém hoje, no início de um novo século, como argumentaram Marlach e Leiter, tem-se a impressão que os frutos de tantos esforços e conquistas voltam a minar o ideal do local de trabalho como o lugar em que se pode produzir e gerar intrinsecamente algo bom e saudável com uma justa remuneração. Puro discurso teórico? Provavelmente sim, levando-se em conta a prática do dia-a-dia das empresas.

De uma forma ou de outra, o desgaste físico e emocional está se tornando comum no vocabulário empresarial. Porém, constata-se também que em algumas empresas, o alto *staff* tem consciência dos problemas nesta área. Alguns denominam como o ‘problema com a cabeça’ dos trabalhadores, mas infelizmente, ainda não sabem como agir para minimizar os sintomas e o resultado advindo deste desgaste.<sup>1</sup>

E quais seriam as raízes desse problema? Segundo Marlach e Leiter (1999: 14), “As raízes do problema estão nas tendências econômicas, na tecnologia e na filosofia de administração”. Que não deixa de ser uma situação conflituosa.

Para o autor A.W. Price (1998: 17-18), esse é um cenário em que se pode identificar tanto um conflito social como mental. Na visão do autor:

“No conflito social uma pessoa se opõem a outra. Elas podem diferir de opinião (...), ou em preferência, (...) ou mais freqüentemente, em ambas. Com freqüência diferirão em suas avaliações, isto é, em suas visões do que é bom ou melhor, do que importa mais e de que modo importa.(...) Além disso, é necessário, se a diferença chega ao conflito, que as partes não devam apenas contradizer uma a outra, mas confrontar-se como adversárias. (...) Em situações de conflito, visões que não nos são próprias parecem ameaçar e causar danos: elas se apresentam não como fontes de variedade reanimadora ou de competição saudável, mas como objeto de hostilidade. Podemos apreciar a contradição, e beneficiar-nos da competição, no entanto, as

---

<sup>1</sup> Esta foi uma constatação ouvida em visita realizada pela autora a uma empresa do ramo industrial do Estado de Santa Catarina no início de dezembro de 2003. O problema foi relatado por um membro da alta gerência da empresa que afirmou ser a sua maior dificuldade, isto é, administrar os problemas advindos da “cabeça” das pessoas, e não os lucros. Olhando sob o ponto de vista positivo, percebe-se que algumas empresas estão conscientes da existência de problemas com o ‘desgaste mental e o psicológico’ de seus ‘colaboradores talentosos’ e com as respectivas sintomatologias decorrentes do trabalho, porém, infelizmente, nem sempre sabem que caminho trilhar para minimizá-los.

partes de um conflito não são apenas rivais, mas antagônicas. O conflito é sempre desconfortável.”

Já no conflito mental, o autor enfatiza que a mente torna-se um campo de batalha de opinião e desejos opostos,

“A mente conflituada é caracterizada por relações não só de diferença e divergência mas de disputa e confronto. Ela não se sente tão atraída, do exterior por alternativas incompatíveis entre as quais tem de fazer uma escolha quanto cindida em si mesma por forças hostis entre as quais não consegue estabelecer a paz. Ela é consciente não apenas das considerações contrastantes que precisam ser reunidas em um exercício de julgamento, mas das tendências conflitantes que se recusam a coexistir em uma única perspectiva.”

Entende-se que a situação de conflito exposta por Price gera um falso valor, empresas brasileiras estão adotando modismos norte-americanos e europeus [argumentando ter que estar de acordo com a lógica do mercado mundial] e difundem um discurso da participação de lucros, de empresa ‘campeã’ em responsabilidade social ou no ranking de ‘melhor lugar para se trabalhar do ano X’ — sob o ponto de vista mercadológico é normalmente eficaz, porém, nem sempre verdadeiro quando se trata de seu público interno. Esta é uma lógica falaciosa. Afinal, de que vale ter o maior e melhor lugar para se trabalhar divulgado na mídia se os valores individuais e coletivos do corpo de trabalhadores não são respeitados.

Nesse sentido, Stocker e Hegeman (2002:87), têm uma contribuição valiosa com relação ao respeito ao ser humano e suas emoções.

“Durante os últimos cem anos, muitos filósofos e outros teóricos nivelaram seus sentimentos psíquicos — inclusive as emoções e outras entidades e estados afetivos — isentando-os de qualquer complexidade e conteúdo conceitual (concentro-me nas emoções, mas muito do que digo vale para estados de humor, atitudes, interesses e outras entidades e estados afetivos) Entretanto, como hoje em geral se reconhece, eles têm uma considerável complexidade e conteúdo, em parte constituído por valores. Por exemplo, parte do significa orgulhar-se de algo, é pensa-lo como bom. As emoções podem *revelar* valores: que elas contêm, e que ajudam a estrutura-las. Meu orgulho a respeito do que fiz denota que o acho bom.”

A importância em se revelar valores está diretamente ligada ao respeito pelo outro e suas emoções — esquece-se que o caráter e os valores das pessoas podem ser demonstrados pelas emoções. Infelizmente, a lógica empresarial não está muito preocupada com as emoções de seus trabalhadores. A preocupação aparece quando algo vai mal ou dá errado, entretanto depois do ocorrido nem sempre se tem tempo para se remediar os resultados.

Reforçando a questão dos valores, os autores Marlach e Leiter (1999:25), argumentam que o desgaste físico e emocional está aumentando e espalhando-se nos locais de trabalho devido a um desencontro maior entre a natureza do trabalho e a natureza das pessoas que realizam este trabalho.

“Cada vez mais, trabalhamos em ambientes nos quais os valores humanos ocupam um distante segundo lugar atrás dos valores econômicos. O que nos faz funcionar como seres humanos, o que

nos inspira a trabalhar bem, além de trabalhar arduamente, é ignorado ou minimizado. Espera-se que nos adaptemos às exigências deste admirável mundo novo e que entendamos como sobreviver nele. Mas à distância entre as pessoas e as exigências de trabalho é tão grande, o progresso custa um alto preço humano. Sentimos esse desequilíbrio em várias áreas da vida organizacional.”

Os autores enfatizam também que o desgaste emocional nos trabalhadores diz mais sobre suas condições de trabalho do que sobre eles mesmo. Algumas das maiores fontes do desgaste são: excesso de trabalho; falta de controle; falta de recompensa; falta de união; falta de equidade e conflito de valores.

Não cabe aqui detalhar cada um desses elementos, porém, deseja-se mostrar o quão evidentes são as situações em que se trabalha em ambientes que mais promovem a erosão da alma do que a constrói.

Nesse sentido Marlach e Leiter (1999:34), exemplificam o que entendem por processo de erosão da alma.

“O desgaste físico e emocional é o índice de deslocamento entre o que as pessoas são e o que elas têm de fazer. Ele representa uma erosão de valores, da dignidade, do espírito e da vontade — uma erosão da alma humana. É um mal que se espalha gradual e continuamente, através do tempo, jogando pessoas numa espiral descendente da qual é difícil sair.”

Vale também lembrar a existência de uma lógica cruel que o senso comum<sup>2</sup> atribui a dor, o desgaste físico e emocional e aos problemas do indivíduo, ou seja, acredita-se que as pessoas falham por suas próprias características, por seu mau desempenho, seu comportamento incompatível, nessa lógica as *peçoas* são o problema, e a solução seria muda-las ou elimina-las, ‘popularmente falando’, entende-las é muito complicado.

### 3.5 A DOR EMOCIONAL COMO ALGO TÓXICO NO INTERIOR DAS EMPRESAS

Pesquisas feitas por autores como Marlach e Leiter, e Peter Frost faz com que se acredite que o problema está no **ambiente social** em que as pessoas trabalham e não nas pessoas. Frost explorou a dor emocional no trabalho com um outro olhar e, em alguns momentos, similar ao trabalho de Marlach e Leiter.

Para Frost (2003: 2) a dor é um fato da vida empresarial.

“A maneira como a dor é manipulada na organização é que determina se seus efeitos, a longo prazo, são positivos ou negativos. O que transforma dor emocional em toxicidade, especialmente em ambientes organizados, é a resposta dada à dor de maneira nociva e não curativa.(...) A toxicidade, resultado de atitudes e ações emocionalmente insensíveis de gerentes e de práticas de suas companhias, não desarruma alguns cabelos. Ao contrário, ela age como uma substância nociva, sugando a vitalidade dos indivíduos e de toda a sua organização, causando, potencialmente, tudo de ruim, desde a perda de prazos-limite até o êxodo em massa, de seu pessoal chave.”

---

<sup>2</sup> Entenda-se o termo ‘senso comum’ como os familiares, amigos, o pessoal do bairro e até mesmo os colegas de trabalho.

Esse autor evidencia a dor emocional no trabalho como algo tóxico, que vai minando o indivíduo até acabar com todas as suas perspectivas e motivação para trabalhar e viver. Seus estudos datam da última década do século XX, quando iniciou seus experimentos partindo de uma experiência própria. Frost considera que a toxicidade é inevitável e que se deve tentar aprender a trabalhar e minimizar seus efeitos. Não existem **fórmulas mágicas**, mas existem **atitudes para se lidar com a dor**.

Afirma que a toxicidade é gerada no ambiente de trabalho e que podem ser classificadas em: 1) intenção; 2) incompetência; 3) infidelidade; 4) insensibilidade; 5) intromissão; 6) forças institucionais e, 7) inevitabilidade.

Sem entrar em detalhes sobre toda a classificação de Frost, vale fazer alguns comentários. Uma categoria muito comum na realidade gerencial das empresas brasileiras é o que definiu como ‘incompetência’. Tem-se por um lado, muitos gerentes inseguros, indecisos que causam grande aflição e desconforto em seus colaboradores, esses, por sua vez, vivem diariamente uma pressão intensa para o cumprimento de prazos e acertos a serem feitos às metas pré-estabelecidas, tudo isso ocorre por conviver com a imprevisibilidade de um gerente. Por outro, assumir toda a responsabilidade e centralização ocasionam mais danos do que soluções, gerentes ‘maníacos por controle’, microgerenciam sua equipe atormentando-os a ponto de impossibilitá-los de cumprir suas tarefas. Ou ainda, existe aquele que tira a tarefa de alguém antes mesmo que tivesse a chance de iniciar. É o excesso de controle vigiando e punindo como se ninguém fosse capaz de executar a tarefa sem o seu olhar e supervisão.<sup>3</sup>

Outra categoria interessante é a ‘insensibilidade’, em que a falta de percepção se traduz em falta de empatia pelos sentimentos alheios e a falta de percepção sobre como as suas próprias emoções afetam as pessoas. Gerentes assim não entendem porque a dor emocional de alguém deve ter prioridade em relação às tarefas e compromissos do local de trabalho — o mesmo ponto foi também constatado na pesquisa de Marlach e Leiter. Acredito que esse tipo de gerente deveria ver as estatísticas de ‘como e porque’ ocorrem tantos acidentes de trabalho.

‘Forças institucionais’ funcionam como uma categoria que destrói lentamente o moral dos indivíduos, ou seja, são práticas empresariais que prejudicam aqueles que as cumprem, desde políticas da empresa até visões divergentes, ou pior, falta de visão. São empresas com inconsistências entre a política declarada e aquilo que acontece na prática, estimulando a dor emocional. Um exemplo é de uma diretoria do tipo que enaltece as virtudes do trabalho em equipe para o sucesso, o comprometimento em alcançar metas e resultados, que fornece todo o material necessário para o desenvolvimento do trabalho, mas na hora da recompensa salarial [ou até pessoal, moral ou motivacional]“fica óbvio para muitos funcionários que as recompensas vão para os astros individuais da organização. Membros leais da equipe acabam se sentindo desmoralizados, e seus esforços para colaborar e compartilhar seus talentos são desvalorizados.” (Frost, 2003: 35)

O autor argumenta que até a alta tecnologia pode criar um ambiente tóxico no trabalho, especialmente devido ao turbilhão de novas tecnologias que são continuamente introduzidas nas empresas. O comportamento comum nesses casos é o da fúria e da depressão digital, gerando atitudes que vão desde reclamações até bater no mouse e jogar

---

<sup>3</sup> A intenção aqui é fazer menção a visão de Michel Foucault exposta em sua obra **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. Petrópolis: Vozes, 1987.

laptops na parede. Essas atitudes se dão devido à enxurrada de itens eletrônicos que são usados, controlados e mantidos no local de trabalho amarrando cada vez mais as pessoas a seus escritórios, sem contar aqueles que levam e terminam trabalhos no computador de sua casa.

Em ambientes de uso constante da tecnologia da informação, a queda de um servidor ou da energia elétrica, pode interromper o acesso a e-mails por horas, alterando o humor dos trabalhadores de uma situação de ‘inconveniência a desastre e caos’, pois a cobrança de resultados continuará a mesma, independentemente se houve ou não um acidente de percurso. Enfim, são inúmeras as situações conflitantes de desgaste físico e emocional que acontecem no mundo do trabalho, as pesquisas mostraram que o importante é saber como administra-los, minimiza-los e conviver com eles e não deixando que situações cheguem a ponto de serem insolúveis.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após ter-se fornecido um breve panorama do desgaste físico e emocional nas empresas, percebe-se que se cobra uma taxa emocional muito alta do trabalhador. Questões ligadas à responsabilidade e culpa devem ser revistas tanto entre trabalhadores como empresas porém, as pesquisas relatadas demonstram que os autores identificaram mais problemas no local de trabalho do que nos indivíduos. Essa é uma área delicada em que uma nova atitude deverá partir da real conscientização do problema nas empresas. Porém, observou-se que muitas conhecem a origem de seus problemas mas estão muito ocupadas e pressionadas para parar e refletir sobre os seres humanos da empresa.

Sob ponto de vista psicossocial o desgaste emocional no trabalho está além da lógica empresarial do lucro e do sucesso a qualquer custo no mercado. O custo-benefício da competitividade e do pseudo-sucesso na *mass media* tem levado muitos gerentes e alguns empresários a questionarem suas estratégias na busca de resultados. A perda de bons profissionais, preparados pela própria empresa e ‘que chegaram ao seu limite’ têm levado meio organizacional de muitas nacionalidades a diversos questionamentos e algumas mudanças de conduta. Porém, como o problema já está posto são articulados programas de relaxamento, terapia ocupacional, ginástica laboral ou até férias para minimizar perdas. Esta é ainda é uma visão paliativa do problema, são inúmeras as variáveis a serem consideradas.

Entretanto, segundo Frost, uma medida imediata e efetiva seria intervir e tratar os traumas dos trabalhadores com pessoas que se disponham a exercer este papel nas empresas — difícil, mas exequível. Todavia, numa visão um pouco mais otimista, concordo com Margaret Somerville, do *The Ethical Canary*, “Esperança é o oxigênio do espírito humano”<sup>4</sup>, contudo existe muito a ser pesquisado e compreendido com relação a dor emocional no trabalho, este é o desafio daqueles que acreditam que é possível viver e trabalhar usufruindo o bem-estar individual e coletivo.

---

<sup>4</sup> Citação do item Restauração e recuperação em Frost (2003: 193).

#### 4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARENDRT, Hanna. **A condição humana**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2001.
- CATTANI, Antonio David. (Org.) **Trabalho e tecnologia: dicionário crítico**. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Universidade, 1997.
- CIMBALISTA, Silmara. Trabalho e tecnologia: transformações recentes. **Análise Conjuntural**, Curitiba: IPARDES, v.22, n.9-10, p. 10-14, set./out. 2000.
- CIMBALISTA, Silmara. Trabalho e motivação: a (in)satisfação do trabalhador. **Análise Conjuntural**, Curitiba: IPARDES, v.23, n.9-10, p. 18-21, set./out. 2001.
- CIMBALISTA, Silmara. O Processo de Motivação como Incentivo à Inovação nas Organizações. **Revista da FAE**, Curitiba, v.5, n.3, set/dez., 2002.
- CIMBALISTA, Silmara. Algumas influências da tecnologia na organização do trabalho. **Análise Conjuntural**, Curitiba: IPARDES, v.24, n. 7-8, p. 15-16, jul./ago. 2002
- DEJOURS, Christophe. Maria Irene Stocco Betiol (Coord.) **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**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- FRIEDMANN, Georges. **O trabalho em migalhas: especialização e lazeres**. São Paulo: Perspectiva, 1972.
- FROST, Peter. **Emoções tóxicas no trabalho**. São Paulo: Futura, 2003.
- MALASCH, Christina. LEITER, Michael P. **Trabalho: fonte de prazer ou desgaste?** Guia para vencer o estresse na empresa. Campinas, SP: Papyrus, 1999.
- MARCUSE, Herbert. **Eros e Civilização: uma interpretação filosófica do pensamento de Freud**. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.
- MARCUSE, Herbert. **Tecnologia, guerra e fascismo**. São Paulo: UNESP, 1999.
- PEREIRA, Ana Maria T. Benevides (org.) **Burnout: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.
- PRICE, A. W. **Conflito Mental**. Campinas, SP: Papyrus, 1998.
- STOCKER, Michael. HEGEMAN, Elizabeth. **O valor das emoções**. São Paulo: Palas Atenas, 2002.
- VIEIRA, Paulo Reis. CARDOSO, Antonio Semeraro Rito. Construção, desconstrução e reconstrução de sistemas de valores nas organizações. **Cadernos EBAPE.BR**. Vol. I, n.2, Dez. 2003. Disponível em <[http://www.ebape.fgv.br/cadernosebape/asp/dsp\\_lst\\_artigos\\_edicao.asp](http://www.ebape.fgv.br/cadernosebape/asp/dsp_lst_artigos_edicao.asp)> Acesso em 04 dez 2003.