

Jun/Dobson

## POR UM TRABALHO, FATOR DE EQUILÍBRIO\*

■ **Christophe Dejourns, Dominique Dessors e François Desrlaux.**

Professores do Conservatoire National des Arts et Métiers, Laboratoire de Psychologie du Travail, Paris, França.

Tradução de **Maria Irene S. Betiol**, revista por Edith Seligmann Silva, Professoras do Departamento de Fundamentos Sociais e Jurídicos da Administração da EAESP/FGV.

\* **RESUMO:** A atividade profissional não é só um modo de ganhar a vida – é também uma forma de inserção social onde os aspectos psíquicos e físicos estão fortemente implicados. O trabalho pode ser um fator de deterioração, de envelhecimento e de doenças graves, mas pode, também, constituir-se em um fator de equilíbrio e de desenvolvimento. A possibilidade da segunda hipótese está vinculada a um trabalho que permita a cada indivíduo aliar as necessidades físicas, o desejo de executar a tarefa.

\* **PALAVRAS-CHAVE:** Organização do trabalho, condições de trabalho, trabalho equilibrante, saúde mental.

\* **ABSTRACT:** The professional activity isn't only a way of life: it is also a means of social insertion where the psychic and physical aspects are strongly concerned. Working can be a factor of deterioration, of aging and serious diseases, but it can also be a factor of equilibrium and self development. The possibility of the second hypothesis is linked to a kind of work that allows each person to combine his physical needs to his desire of doing the task.

\* **KEY WORDS:** Organization of work, working conditions, work as a factor of equilibrium, mental health.

\* Artigo publicado originalmente sob o título *Pour un travail facteur d'équilibre*, Cahiers de la mutualité dans l'entreprise, n° 11, novembre 1984, Santé et conditions de travail, Paris, França.

## QUE VOCÊ FAZ NA VIDA?

Esta maneira tão banal, em nossa linguagem cotidiana, de interrogar alguém sobre sua atividade profissional, traduz bem a importância concedida ao trabalho no conjunto de nossa vida. Não é só um modo de ganhar a própria vida, é um *status* social ao qual se associam, às vezes, uma roupa específica, um vocabulário particular. É um lugar, uma fábrica, um escritório, um ateliê, onde se pode estar isolado ou integrado em uma equipe, confrontado a seus colegas, a seus clientes, em diferentes níveis hierárquicos, em um clima de solidariedade ou de conflito. É também uma parte importante do dia ou da noite, da semana, do ano, um tempo em ruptura ou, ao contrário, coerente com aquele dos lazes, da família, das férias. É, também, um "ofício" ou um "emprego", é uma atividade, uma reflexão, um *savoir-faire*, uma fonte de interesse, uma causa de fadiga, mas também um meio de desenvolvimento.

Compreende-se, pois, que através dessas diferentes relações do indivíduo com seu trabalho, sua saúde seja implicada no mais alto nível. É certo que os leitores dos *Cahiers de la mutualité* conhecem hoje, um pouco melhor, os fatores de agressão da saúde ligados ao trabalho. É cada vez mais freqüente se ouvir pesquisadores e médicos, nos colóquios sobre as condições de trabalho, falarem de deterioração "desgaste" pelo trabalho, de envelhecimento precoce. Mas isso não nos deve fazer perder de vista que o trabalho é, também, um fator essencial de nosso equilíbrio e de nosso desenvolvimento. Talvez não importe qual trabalho; talvez não importe em que condições.

## ESTAR BEM CONSIGO PRÓPRIO

Para compreender as relações complexas entre a saúde e o trabalho, é preciso, antes de mais nada, entender bem o que é, realmente, a saúde.

Os mutualistas todos conhecem a definição de saúde dada pela Organização Mundial de Saúde e retomada pela Federação Francesa dos mutualistas no contexto de sua política de prevenção.

Segundo a O.M.S., "a saúde é um estado de completo bem-estar físico, mental e social e não consiste, somente, em uma ausência de doença ou enfermidade".

A fim de progredir sobre essa noção de saúde, C. Dejourné faz duas críticas à essa formulação. Inicialmente, se intuitivamente cada pessoa tem uma idéia do que é a saúde, ou mesmo do que significa este estado de completo bem-estar, é difícil e provavelmente impossível de lhe dar uma definição. Em seguida, podemos ir mais longe e pôr em dúvida a existência deste "estado" de completo bem-estar. Pode-se mesmo afirmar que este estado não existe.

**Os conhecimentos recentemente adquiridos pelas ciências do homem e da vida são igualmente uma ajuda interessante para compreender o conteúdo da noção de saúde e, talvez, para fazê-la evoluir.**

Com efeito, seria preferível considerar o completo bem-estar mais como um ideal, ou mesmo uma ficção, do que uma realidade. Nesta perspectiva, a saúde não seria um estado, mas um objetivo. E é, a partir desta nuance, talvez sutil, mas primordial, que pode se desenvolver a ação de prevenção e de conquista da saúde.

Os conhecimentos recentemente adquiridos pelas ciências do homem e da vida são igualmente uma ajuda interessante para compreender o conteúdo da noção de saúde e, talvez, para fazê-la evoluir.

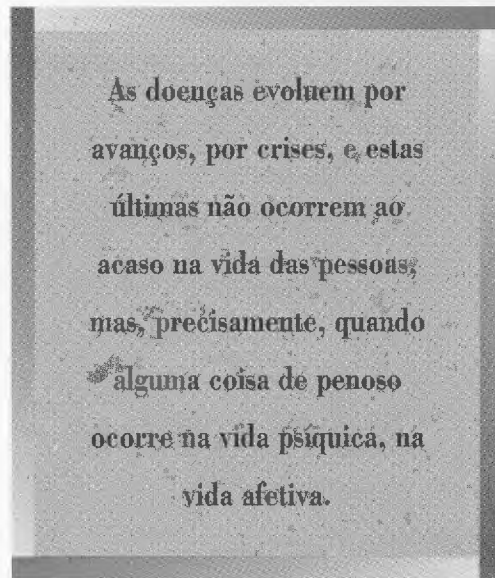
Esses conhecimentos podem ser classificados em três séries, originários:

- da fisiologia das regulações;
- da psicossomática;
- da psicopatologia do trabalho.

### A Fisiologia

A Fisiologia nos ensina que o organismo não é um estado invariável... mas em perpétuo desequilíbrio, seguido, graças aos dispositivos de regulação, de um retorno ao equilíbrio.

A concentração do açúcar no sangue, por exemplo, muda ao longo do dia. Quando comemos ele aumenta, em seguida, retorna a seu valor inicial após mais ou menos duas horas. Não há no organismo senão "variáveis", e nunca "constantes biológicas", contrariamente ao que se ouve dizer em linguagem popular.



Poder-se-ia objetar que essas variáveis evoluem, afinal, em torno de valores fixos (por exemplo, a glucose deveria permanecer em uma concentração próxima de 0,80 a 1 g/litro). Esta afirmação está longe de ser generalizável. Com efeito, o valor de referência não é o mesmo nas diferentes horas do dia ou do período do ano. Os ciclos podem ser de algumas horas (para os ciclos de sono, por exemplo), de um dia (para certos hormônios), de alguns dias ou semanas (ciclo menstrual da mulher), de muitos meses (gravidez), de muitos anos ou mesmo da vida inteira (crescimento ósseo, desenvolvimento sexual, envelhecimento). Isto significa que o organismo está em perpétuo movimento e que não há nada, por assim dizer, de fixo ou de constante em um organismo vivendo normalmente.

A saúde, seguramente, não é um estado calmo, estável, plano, uniforme.

Se prosseguirmos a investigação no domínio psíquico, encontraremos observações comparáveis. O mesmo se diz da angústia. Ela é uma sensação penosa. Mas a saúde psíquica, seguramente não corresponde a uma vida onde a angústia esteja definitivamente abolida. Todo mundo está sujeito à angústia. E, não obstante, há pessoas que, se bem que angustiadas, estão com boa saúde. O objetivo, para elas, é poder lutar contra a angústia, de tal maneira que ela seja momentaneamente resolvida. Depois ela ressurge, e assim por diante.

No trabalho, igualmente, pode-se constatar como uma tarefa regular, fixa, repetitiva, imutável é perigosa para os trabalhadores. Lá, também, a variedade, a possibilidade de escolher seu modo operatório ou de mudá-la, são, certamente, mais favoráveis à saúde que a monotonia e a constância impostas. Assim, quando as pressões de tempo são fortes, elas rigidificam os modos operatórios e enclausuram os trabalhadores em um caminho único para executar a tarefa.

### A Psicossomática

De trinta anos para cá, muito se tem estudado sobre as relações entre o que se passa "na cabeça das pessoas" e o que se passa em seus organismos. As doenças evoluem por avanços, por crises, e estas últimas não ocorrem ao acaso na vida das pessoas, mas, precisamente, quando alguma coisa de penoso ocorre na vida psíquica, na vida afetiva. Conhece-se, assim, numerosos exemplos onde a doença física, ela mesma, é desencadeada por ocasião de uma situação afetiva insustentável, no momento em que o sujeito está, de certa forma, pressionado por um impasse psíquico.

Isto é verdadeiro para a maior parte das doenças. Todavia, duas situações escapam dessas circunstâncias:

- As intoxicações e acidentes, quer eles sejam profissionais, involuntários ou iatrogênicos (devidos a tratamentos médicos ou a medicamentos). Nestas situações, todas as possibilidades de defesa do organismo são ultrapassa-

das e os elementos psíquicos têm aqui pouca ou nenhuma importância.

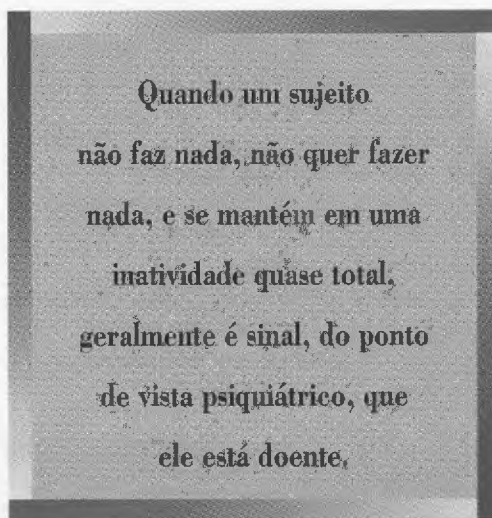
- As infestações parasitárias ou microbianas intensas, como encontramos, por exemplo, em situações onde o corpo é atacado por vermes ou mosquitos em quantidade. Isto se observa, principalmente, em regiões tropicais e em certos países ditos "de endemia". No domínio da psicossomática e da psiquiatria pode-se, assim, se perguntar como definir a saúde mental. Não só a definição de bem-estar psíquico é difícil de formular, mas uma tal definição é perigosa, pois ela tem implicações sociais e políticas que não estamos certos de poder controlar.

Voltemos à angústia. É ela anormal? Defender uma tal posição é muito perigosa. Tomemos como exemplo o caso de um militante político ou sindical, angustiado por ações nas quais ele participa. A resposta médica que vem espontaneamente consistiria em propor a este homem ou a esta mulher para parar de militar. E, todavia, se dissermos a todos os militantes angustiadados por suas responsabilidades para cessarem sua militância, não teremos certeza de que eles vão se sentir melhor. Haverá, dentre eles, alguns que irão se sentir pior. Pode-se utilizar o mesmo raciocínio para muitas outras atividades angustiantes: para o pesquisador, para o artista etc., que às vezes conquistam seu equilíbrio precisamente graças a este enfrentamento do trabalho angustiante.

A angústia aparece, então, como um motor, uma força que impulsiona a ação. A angústia contribui, assim, para a formulação dos objetivos, das metas, que, uma vez atingidos, atenuam a angústia, mas não a impedem de ressurgir em seguida. A angústia vem, também, do interior, do passado, da história de cada sujeito, da infância. E, precisamente a vida, os engajamentos, o trabalho consistem em encontrar terrenos que permitam dominar esta angústia. De um terreno a outro, de uma etapa a outra, de uma angústia a outra, o sujeito pode, às vezes, ter a impressão de uma repetição. Mas, durante este percurso, o sujeito traça sua vida, sua experiência,

ele se transforma, modificando a realidade que ele escolheu enfrentar.

A saúde mental não é, seguramente, a ausência de angústia, nem o conforto constante e uniforme. A saúde é a existência da esperança, das metas, dos objetivos que podem ser elaborados. É quando há o desejo. O que faz as pessoas viverem é o desejo e não só as satisfações. O verdadeiro perigo é quando o desejo não é mais possível. Surge, então, o espectro da "de-



pressão", isto é, a perda do tônus, da pressão, do elã. A psicossomática mostra que esta situação é perigosa, não somente para o funcionamento psíquico, mas também para o corpo: quando alguém está em um estado depressivo, seu corpo se defende menos satisfatoriamente e ele facilmente fica doente.

#### A psicopatologia do trabalho

Os especialistas e os cientistas levaram muito tempo para compreender que o trabalho é um dado fundamental da saúde. Não somente de maneira negativa (o trabalho como causa de doenças, de intoxicações, de acidentes, de desgastes etc.), mas também de forma positiva. O não-trabalho também pode ser perigoso para a saúde, como se vê bem, atualmente, com toda a patologia do desemprego. E as observações destas situações de não-trabalho conduzem a criticar severamente a idéia, não obstante muito difundida, que a felicidade seria não ter nada para fazer. Muita gente pensa que, quando os trabalhadores lutam contra

certos aspectos do trabalho, tais como as más condições de higiene, os ritmos, a monotonia etc., é porque eles são preguiçosos e que seu ideal seria a inatividade, a passividade, a ociosidade, uma espécie de ideologia de uma vida de rendas. Isto é fundamentalmente falso. Ao contrário, quando um sujeito não faz nada, não quer fazer nada, e se mantém em uma inatividade quase total, geralmente é sinal, do ponto de vista psiquiátrico, que ele está doente. Se observarmos as crianças deixadas livres (não abandonadas) suas escolhas não consistem, de forma nenhuma, em ficar inativas. Ao contrário, elas não ficam quietas. Começam por jogos, depois construções, depois todo um universo de experimentações, de projetos, de realizações que não tem nada a ver com a ociosidade estuporosa e beata.

A questão que nos é colocada pela psicopatologia do trabalho não é a disjuntiva: "Trabalho ou não-trabalho?", mas antes, "Qual trabalho?".

**A excitação, quando se acumula, torna-se a origem de uma tensão psíquica, popularmente chamada tensão nervosa. Para liberar esta energia, o trabalhador dispõe de muitas vias de descargas.**

#### **ENTÃO, SAÚDE ATRAVÉS DE QUAL TRABALHO?**

Em ergonomia, a resposta a esta questão foi encarada sob dois aspectos tradicionais da carga de trabalho:

- Em um primeiro momento, o componente físico da carga de trabalho (barulho, iluminação, calor, desgaste energético etc.).

- Mais tarde, o componente mental da carga de trabalho, relativo à percepção e ao tratamento da informação necessária à execução do trabalho.

Depois, para responder à questão "Qual trabalho?", em termos de equilíbrio ou de bem-estar psíquico (bem-estar moral), pareceu indispensável fazer apelo, também, a um componente mais recente da carga de trabalho: a carga psíquica. Esta noção, que concerne a variáveis diferentes do tratamento da informação e que são relativas a fenômenos de ordem afetiva e relacional, se distinguiu daquela de carga cognitiva.

#### **A noção de "carga psíquica" de trabalho**

Com a preocupação da objetividade, os ergonomistas buscaram sempre medir, avaliar ou quantificar a carga de trabalho. Se, em se tratando do componente físico da carga de trabalho, é relativamente fácil medir um nível sonoro, um desgaste energético ou um ambiente térmico, como apreender, a partir de cada uma dessas medidas, a globalidade da carga física? Esta dificuldade não é sempre superada, o que deixa aparecer o caráter reducionista desta noção de carga. Ademais, o próprio termo carga permite apreender apenas o aspecto negativo do trabalho.

Imagina-se, com mais razão, a dificuldade de medir uma vivência que é, antes de mais nada, qualitativa: o prazer, a satisfação, a frustração ou a agressividade; dificilmente se deixarão cercar por cifras. Por outro lado, esta vivência não é circunscrita apenas aos lugares e tempos de trabalho.

Sem a pretensão de medir a carga psíquica, podemos, não obstante, propor um modelo.

Submetidos a excitações vindas do exterior (informações visuais, auditivas, táteis etc.) ou do interior (excitações instintuais ou pulsionais, inveja, desejo) o trabalhador retém energia. A excitação, quando se acumula, torna-se a origem de uma tensão psíquica, popularmente chamada tensão nervosa. Para liberar esta energia, o trabalhador dispõe de muitas vias de descargas, que são, esquematicamente:

- via psíquica;
- via motórica;
- via visceral.

Assim, por exemplo, um sujeito tomado por uma crise agressiva pode, eventualmente, construir fantasias agressivas: essas representações mentais poderão ser suficientes para descarregar o essencial de sua tensão interior, pois, a produção de fantasias consome energia pulsional. Uma outra pessoa não conseguirá relaxar por este meio e precisará utilizar sua musculatura: fuga, crise de raiva motórica, atuação dessa agressividade, violência, constituem uma gama possível de "descargas psicomotoras".

Enfim, quando a via mental e a via motórica estão fora de ação, a energia pulsional não pode se descarregar senão pela via do sistema nervoso autônomo e pelo desregulação das funções somáticas (é a via visceral).

#### A relação homem-tarefa

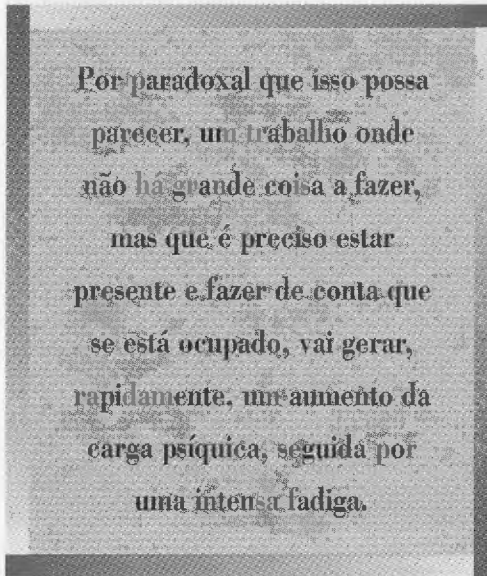
Colocadas no contexto do trabalho, essas preliminares fazem sobressair três fatos:

- o organismo do trabalhador não é um motor banal submetido a um só tipo de excitação. Ele deve gerenciar, ao mesmo tempo, excitações exteriores e interiores;
- o trabalhador não chega ao seu trabalho como uma máquina nova. Ele tem uma história pessoal, que se concretiza por uma certa qualidade de suas aspirações, de seus desejos, de suas motivações e de suas necessidades psicológicas. Isto confere a cada indivíduo, características únicas e pessoais, que combatem o mito do "trabalhador médio" tão ao gosto do taylorismo;
- o trabalhador, em função de sua história, dispõe de vias de descarga preferenciais, que não são as mesmas para todos e que participam na formação daquilo que se chama estrutura da personalidade.

Estas considerações conduzem à formulação da questão "Qual trabalho?", de maneira diferente: a tarefa à qual está afetado um trabalhador, oferece um escoamento conveniente à sua energia psí-

quica? Em outros termos, a tarefa exige atividades psíquicas, fantasiosas<sup>1</sup> e psicomotoras em quantidade suficiente?

Esta questão é fundamental e resume toda a problemática da relação entre o aparelho psíquico e o trabalho. Uma problemática diferente daquela da carga física, onde o perigo é o emprego exagerado das aptidões fisiológicas (exemplo do emprego excessivo da acomodação



visual). Em se tratando da carga psíquica, o perigo principal é o da subutilização ou o da repressão das aptidões psíquicas, fantasiosas ou psicomotoras, que ocasiona uma retenção de energia pulsional ("tensão nervosa"). O bem-estar psíquico não provém da ausência de funcionamento, mas, ao contrário, de um livre funcionamento em relação ao conteúdo da tarefa. Se o trabalho favorece esse livre funcionamento, ele será fator de equilíbrio; se ele se opõe, será fator de sofrimento e de doença.

Assim, por paradoxal que isso possa parecer, um trabalho onde não há grande coisa a fazer, mas que é preciso estar presente e fazer de conta que se está ocupado, vai gerar, rapidamente, um aumento da carga psíquica, seguida por uma intensa fadiga.

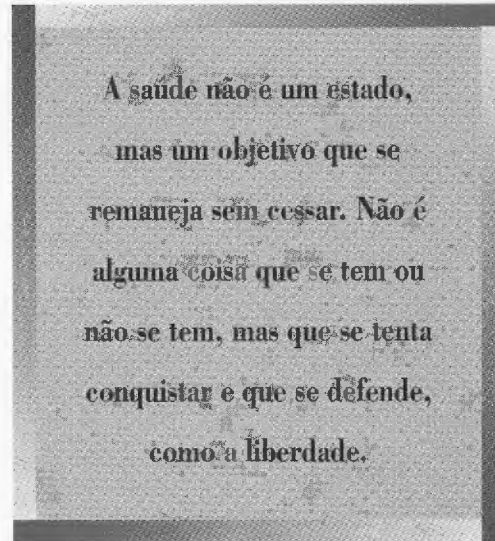
#### Considerações sobre a organização do trabalho

Ter um trabalho equilibrante, que possibilite a descarga da energia pulsio-

1. Fantasia, "encenação imaginária em que o indivíduo está presente e que figura, de modo mais ou menos deformado pelos processos defensivos (do ego), a realização de um desejo e, em última análise, de um desejo inconsciente".

nal, não coloca questões relativas ao ambiente físico ou químico do trabalho, mas diz respeito, principalmente, à organização do próprio trabalho.

Parece que o conflito que opõe o desejo do trabalhador à realidade do trabalho, coloca face a face seu projeto espontâneo e a organização do trabalho que limita a realização desse projeto e prescreve um modo operatório preciso.



A organização do trabalho é, de um lado, a divisão das tarefas, que conduz alguns indivíduos a definir por outros, o trabalho a ser executado, o modo operatório e os ritmos a seguir. Por outro lado, é a divisão dos homens, isto é, o dispositivo de hierarquia, de supervisão, de comando, que define e codifica todas as relações de trabalho.

Quando se coloca face a face o funcionamento psíquico e a organização do trabalho, descobre-se que certas organizações são perigosas para o equilíbrio psíquico e que outras não o são.

As primeiras atacam e destróem o desejo dos trabalhadores. Elas provocam doenças mentais e físicas. Assim, num trabalho repetitivo sob pressão de tempos ou no trabalho por peças, não há, absolutamente, lugar para a atividade fantasiosa; ou as aptidões fantasiosas não são utilizadas e a via de descarga psíquica está fechada. A energia psíquica se acumula, se transformando em fonte de tensão e desprazer, até que aparecem a fadiga, depois a astenia<sup>2</sup> e, a seguir, a patologia.

2. Astenia: fraqueza orgânica.

As segundas são favoráveis à saúde. São aquelas que oferecem um campo de ação, um terreno onde o trabalhador concretiza suas aspirações, suas idéias, sua imaginação, seu desejo. Em geral, esta situação é possível, quando o trabalho é livremente escolhido e quando a organização do trabalho é suficientemente flexível, para que o trabalhador possa organizá-lo e adaptá-lo a seus desejos, às necessidades de seu corpo, às variações de seu estado de espírito. Assim, por exemplo, o trabalho de ofício, como o vemos no artesanato, deixa, frequentemente, o trabalhador livre para sua organização.

É, pois, desejável, para transformar um trabalho fatigante em um trabalho equilibrante, flexibilizar a organização do trabalho de maneira a deixar ao trabalhador uma maior liberdade para organizar seu modo operatório e para encontrar os gestos que serão capazes de lhe dar prazer, isto é, uma distensão ou uma diminuição da carga psíquica de trabalho.

## BATALHAR PELA SAÚDE

Como expusemos no início deste artigo, a saúde não é um estado, mas um objetivo que se remaneja sem cessar. Não é alguma coisa que se tem ou não se tem, mas que se tenta conquistar e que se defende, como a liberdade. E, afinal, o bem-estar físico, psíquico e social não é a liberdade de regular as variações que ocorrem no estado do organismo?

- liberdade de lhe dar comida quando faminto, dormir quando fatigado, de lhe dar atividade quando em repouso?
- liberdade de deixar cada um ser dono da organização da própria vida, segundo seu desejo?
- liberdade de agir individual e coletivamente sobre a organização do trabalho?

Se se aceita esta visão das coisas, então se compreende melhor que a saúde não é apenas responsabilidade dos outros, de uma instituição, dos médicos ou do Estado. É, antes de mais nada, responsabilidade de todos e de cada um. É, pois, sua responsabilidade. □