

Liderança e saúde ocupacional.¹

João Carlos Vaz Furtado. M.S.²

A relação entre liderança e saúde ocupacional é um tema presente desde o período universitário, quando no último ano do curso de psicologia vim a conhecer o Professor Roberto Heloani. Com ele, tive a oportunidade de refletir a respeito das dinâmicas organizacionais numa perspectiva multidisciplinar, com ênfase na vertente psicodinâmica.

Estas aprendizagens, depois foram aplicadas em contexto institucional quando coordenei o programa escola da família³ numa escola da periferia da cidade de São Paulo e, mais tarde, quando desenvolvi um projeto no Centro de Saúde de Mirandela, no âmbito da saúde ocupacional.

Presentemente, tenho a intenção de partilhar convosco alguns saberes e práticas, a fim de podermos juntos também refletir sobre estes temas, em minha opinião, fundamentais em nosso trabalho em contexto de cuidados de saúde primários.

Irei partir da perspectiva multidisciplinar de Heloani, complementada pela perspectiva filosófica de Foucault e o psicanalista Dejours, que tem alguns trabalhos publicados no campo da saúde mental em contexto laboral.

Como irão observar, para todos estes autores, a partir do momento que o trabalho passou a ser estudado pela administração científica, o seu foco inicial se deu sobre o controlo do corpo, através da monitorização dos movimentos repetidos, análogo a lógica das máquinas e, progressivamente, as organizações evoluem sobre o controlo da subjetividade. Aqui, nossa intenção é de ampliar esta compreensão através do viés analítico⁴.

Este entendimento é muito útil porque permite-nos a inclusão de todas estas perspectivas multidisciplinares. A interpretação analítica é de que as possíveis descompensações nas dinâmicas organizacionais, se dão quando um dos paradigmas se torna mais unilateral, neste caso, nossa hipótese recai sobre a radicalidade do padrão patriarcal nas organizações. Esta dinâmica por norma tende a gerar dois polos, a inflação, do lado de quem lidera e, no outro, a alienação de quem supostamente é liderado.

Devido a tendência unilateral e repressiva do paradigma patriarcal, o padrão materno tende a estar subdesenvolvido, na sombra, assim como com todas as suas potencialidades, como por exemplo, a nutrição, a proteção, o acolhimento e a fecundidade (produtividade).

De acordo com esta hipótese psicodinâmica, para haver regulação e, desse modo, aumentar a saúde ocupacional, é suposto que a liderança seja um processo de equilíbrio dos padrões parentais (materno e paterno) que por sua vez viabiliza o padrão de alteridade, ou seja, a lógica fraterna. O paradigma da psicologia do irmão (alteridade) apresenta uma dinâmica baseada nos princípios de igualdade, democracia, criatividade, diálogo e mutualidade, fundamentais para promover o chamado processo de individuação (em oposição à inflação e a alienação).

¹ Este texto é resultado da formação aos colaboradores da Unidade de Recursos Assistenciais Partilhados (URAP) do Aces Alto Ave, abril de 2022.

² Especialista em Psicologia clínica e da saúde e, em Psicologia analítica. Assistente da carreira dos técnicos superiores de saúde – Ramo Psicologia clínica.

³ <http://escoladafamilia.fde.sp.gov.br/v1/PEF/Index.html>

⁴ A Psicologia analítica foi fundada pelo psiquiatra suíço Carl Gustav Jung.

A hipótese radical do padrão patriarcal é descrita por Heloani, como o modelo mais comum na maioria das organizações, denominado por si de pós-fordista. A ênfase é no controle, cujo foco é a mobilização da subjetividade dos colaboradores, de forma sutil e subliminar.

A forma como isso é feito é através da manipulação da informação, que se bem manobrada constitui a principal tecnologia de controle. Como consequência disso, os sintomas também se tornam mais subjetivos, inconscientes e alienantes, ou seja, muitas vezes as pessoas não conseguirão reconhecerem em si mesmas o sofrimento resultante desta dinâmica organizacional, cuja liderança (inflação) invés de promover o desenvolvimento das pessoas (individuação), pode ao contrário gerar mais sofrimento (alienação).

“O trabalho não pode ser uma negatividade da vida, mas sim sua expressão, sua forma de realização.” Roberto Heloani

Esta negatividade, conforme a análise de Heloani, tem a ver com o constante sentimento de insatisfação em relação ao trabalho, que por sua vez, dissocia ainda mais o conteúdo significativo da atividade da tarefa dos aspectos subjetivos (afetivos e emocionais) do indivíduo. O engajamento e a realização (individuação) têm muito mais a ver com o sentimento de envolvimento, que aquilo que se faz realmente faz a diferença. As pessoas sentem e tem total consciência que seu trabalho passa por este reconhecimento.

Por outro lado, quando o trabalho passa a ser apenas repetição, como Sísifo que carrega a pedra até o alto da montanha, há o triunfo do condicionamento em relação ao comportamento produtivo e criativo, que paralisa a capacidade de pensar, sentir e imaginar, logo, o sofrimento psíquico.

Ainda de acordo com este autor e sua perspectiva, os aspectos que podem levar ao sofrimento mental e, conseqüentemente, a doença incapacitante são principalmente estes:

- A organização que fragmenta o trabalho, pois esta lógica compartimentada leva a alienação daquilo que se produz, ou seja, perde-se a noção do que, porque, como e para que faço o que eu faço.
- A dissociação do conteúdo da tarefa (alienação) e a subjetividade do colaborador. Faz-se o trabalho como repetição (mito de Sísifo), como uma ordem, no seu extremo, apenas o cumprimento de um dever.
- Sistema de liderança hierárquico rígido (inflação).
- Modalidades de liderança unilaterais e extremamente ambíguos.
- Relações de poder unilaterais.
- Controle rígido da percepção.
- Controle rígido dos impulsos.

Em relação aos efeitos da dissociação afetiva no trabalho, foco central das investigações de Heloani, a sua crítica também reincide sobre o próprio modelo científico e seus fundamentos ontológicos e epistemológicos, afinal a administração científica é resultado de uma ciência apoiada no modelo cartesiano, positivista e materialista. Segundo sua análise estas tradições científicas irão produzir os seguintes efeitos a nível comportamental:

- Reactualização e disseminação das práticas agressivas nas relações entre os pares.

- Indiferença ao sofrimento do outro e naturalização dos desmandos administrativos.
- Pouca disposição psíquica para enfrentar as humilhações.
- Fragmentação dos laços afetivos.
- Aumento do individualismo e instauração do pacto do silêncio coletivo.
- Sensação de inutilidade, acompanhada de progressiva deterioração identitária.
- Falta de prazer.
- Demissão forçada e sensação de esvaziamento.

Para uma melhor compreensão desta hipótese, vamos fazer uma análise histórica e retrospectiva a fim de acompanharmos a evolução das dinâmicas organizacionais, tentar compreender onde nos situamos e, a seguir, relacionar a evolução do conceito de saúde ocupacional.

O século XX, devido as necessidades de respostas as novas estruturas económicas e de regulamentação social, como também, apoiada no modelo científico vigente neste enquadramento histórico (ciência positivista, materialista e experimental) começa a organizar o trabalho, fundando assim a administração científica.

O primeiro modelo deste paradigma é denominado de *taylorismo*, com ênfase na monitorização do tempo e dos movimentos dos trabalhadores.

Este modelo evolui para o *fordismo*, cuja lógica mantém os fundamentos do taylorismo, acrescentando agora a linha de montagem. A finalidade é supostamente aumentar a produção.

Em ambas as conceções, a administração do tempo passa a ser peça fundamental nessa engrenagem, assim como as conceções mais mecanicistas, oriundas da engenharia e da 'lógica militar'. "A organização se apropria do tempo do sujeito". Heloani

"Se o homem passa a maior parte de seu tempo trabalhando, suas relações pessoais fora de casa deveriam ter um valor afetivo de extrema importância. No entanto, as relações de companheirismo e de amizade no trabalho não se concretizam, pois elas são passageiras, imediatas, competitivas e as ligações afetivas, os vínculos não podem estabelecer-se, já que com cada alteração rompem-se os laços, perdem-se as pessoas e daí, além do castigo do desemprego, há a solidão, a perda irreparável." Heloani

Nas décadas de 60 e 70, o denominado modelo de Ford (linha de montagem) começa a entrar em crise, e decorre assim o fenómeno da fuga do trabalho.

A partir daqui começa a se desenvolver o conceito de gestão participativa, que gera um aumento relativo da autonomia do trabalhador por um lado, mas por outro, o desenvolvimento de controlo torna-se mais subliminar, a manipulação se dá a nível do inconsciente.

Finalmente, surge o conceito de "qualidade de vida no trabalho" (QVT), mas que em grande medida recai no conceito positivista, cartesiano e materialista, ou seja, a ênfase é no corpo (dissociado do psíquico) e sua produtividade maniqueísta (dissociada da verdadeira saúde ocupacional).

Em nossa opinião, Heloani é um autor fundamental para a compreensão das dinâmicas organizacionais, porque nos permite refletir sobre algumas questões fundamentais, sobretudo naquilo que podemos classificar como liderança e saúde ocupacional.

Em primeiro lugar, porque clarifica o embuste do discurso paradoxal do aumento da qualidade de vida no trabalho e, ao mesmo tempo, o patrocínio da desumanidade das relações.

E depois, o mais importante, impõe-nos algumas questões fulcrais. Como podemos pensar em liderança e saúde ocupacional se ainda persistem a alienação, a ameaça ao desemprego e o nível de intervenção precário deste fenómeno? E ainda, quanto sabemos em termos de impacto do trabalho sobre as pessoas em termos de saúde pública?

A fim de aprofundarmos um pouco mais nossa compreensão a respeito dos mecanismos de manipulação, outro autor importante é Michel Foucault. Em suas obras ele debate constantemente estes temas, principalmente em “Vigiar e Punir” e, “Microfísica do Poder”. Em ambas ele explora os mecanismos de manipulação, ‘docilização’ dos corpos e da subjetividade.

Foucault explica que a disciplina tem uma finalidade, que é instituir o controlo e a sujeição do corpo a fim de tornar os indivíduos mais dóceis e úteis. A manipulação é implícita e, portanto, subjetiva. É através de políticas de coerção para domínio a fim de ensinar a fazer o que queremos e operar como queremos.

Logo, como consequência corrobora a hipótese de Heloani, denominada por nós do ponto de vista analítico como padrão unilateral patriarcal, cujo dinamismo é promover a dissociação entre o corpo individual e sua subjetividade, para transformá-lo em capacidade produtiva (muitas vezes em desacordo com o desejo, a liberdade e a individuação das pessoas), a fim de adestrar os sujeitos, inclusive sobre a própria energia do corpo.

E quais são os elementos da disciplina cujo método pretende adestrar os corpos?

1- Vigilância hierárquica.

2- Sanção normalizadora e exame.

3- Redução das forças políticas (corpos dóceis) e ampliação da força útil (corpos úteis) dos sujeitos submetidos.

4- Separar o “poder” (CONSCIÊNCIA) do sujeito sobre a capacidade produtiva do corpo, necessário para a subordinação ao trabalho.

“A consciência da vigilância gera a desnecessidade objetiva da vigilância.”

“O poder produz o saber que legitima e reproduz o poder.” Foucault

Por fim, nesta formação que pretende ser reflexiva a respeito das hipóteses que possam explicar o sofrimento resultante dos modelos organizacionais e suas lideranças, temos a contribuição de Dejours para a saúde no trabalho. Hoje só estudaremos sinteticamente seus principais conceitos, de certa forma, já usados amplamente e de forma consensual no nosso léxico laboral, termos como *desgaste* e *carga de trabalho*, vamos incluir os conceitos de *carga psíquica* e *sofrimento*.

Para Dejours *desgaste* é quando o trabalho fragmenta a relação entre o trabalhador, os meios de produção e o produto resultante. Mais uma vez em concordância com as perspectivas de Heloani e Foucault.

O *desgaste* provoca no sujeito o esvaziamento das experiências profissionais do trabalhador, gera o sentimento de desqualificação e o corte em sua identidade profissional. Consequentemente, dissemina a alienação progressiva em relação aos processos de produção

(perdemos de vista perguntas fundamentais como, o que, por que e para que fazemos o que fazemos). A liderança deixa de ser um processo de autoconstrução (autopoiesis⁵) e passa a ser algo alienante, sem sentido...

“O trabalho torna-se estranho aos desejos e interesses da pessoa, originando atividades laborais cada vez mais segmentadas.” Dejours

Para Dejours a *carga de trabalho* são os fatores físicos, químicos, mecânicos, fisiológicos e psíquicos que atuam dinamicamente entre si e com o corpo do trabalhador. As psíquicas não têm materialidade visível externa ao corpo, a não ser que se convertam em sintomas psicossomáticos, muitas vezes alienados e inconscientes para a pessoa que apresenta tais sintomas.

Carga psíquica é a descarga da energia psíquica que permite ao trabalhador obter satisfação pela tarefa (hipótese psicodinâmica), algo que vamos ampliar através do paradigma fraterno e a viabilização da individuação.

Organização do trabalho é a flexibilização da organização do trabalho visando dar maior liberdade ao trabalhador para equilibrar a carga psíquica do mesmo, a fim de transformar a tarefa que gera sofrimento em satisfação e criatividade. Rearranjar o seu modo operatório de funcionar. Para isso, é elementar um modelo organizacional fundamentado no paradigma psicodinâmico fraterno ou de alteridade (os padrões parentais neste dinamismo estão integrados e regulados): diálogo, interação, mutualidade, equidade, criatividade, democracia e liberdade.

O *sofrimento* no trabalho é o resultado do conflito polarizado (pois se o conflito é mobilizado em termos de consciencialização e transformação gera novas dinâmicas de organização do trabalho) entre uma subjetividade e a organização que ignora tal subjetividade. É também o resultado da incapacidade individual de realizar mudanças no trabalho, a fim de torná-lo em maior conformidade com as necessidades fisiológicas e psíquicas.

Em modo de epílogo destes três autores e nos aproximando agora da lógica analítica junguiana, podemos concluir que o sofrimento é quando a relação do indivíduo com o trabalho é interrompida e impedida de movimento. Não há uma relação de alteridade, logo promove a alienação/inflação invés da individuação!

⁵ Autopoiese ou autopoiesis (do grego auto "próprio", poiesis "criação") é um termo criado na década de 1970 pelos biólogos e filósofos chilenos Francisco Varela e Humberto Maturana para designar a capacidade dos seres vivos de produzirem a si próprios.

Referências bibliográficas:

- Barcellos, G. (2017) O irmão: psicologia do arquétipo fraterno. Ed. Vozes.
- Byington, C. (1987) Desenvolvimento da Personalidade: símbolos e arquétipos. Ed. Ática.
- Dejours, C. (1992) Loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. Ed. Cortez.
- Dejours, C. e colab. (1994) Psicodinâmica do trabalho. Contribuições da escola dejouriana a análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. Ed. Atlas.
- Foucault, M. (1978) Microfísica do poder. Ed. Graal.
- Foucault, M. Vigiar e Punir: nascimento da prisão. Ed. Edições 70.
- Heloani, R. (1994) Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar. Ed. Cortez, S.P.