

## ARTIGO

### GESTÃO DE PESSOAS E COMPORTAMENTO HUMANO NO TRABALHO: ASPECTOS PSICODINÂMICOS E FALHAS OPERACIONAIS NA INDÚSTRIA

Luiz Hosannah de Oliveira Pinto\*

#### RESUMO

O presente artigo analisa criticamente a correlação entre os modelos de gestão de pessoas nas organizações e a subjetividade do trabalhador. O autor demonstra que as contradições nas relações homem-trabalho determinam de modo significativo as falhas operacionais e acidentes de trabalho na indústria.

O texto tem início com uma revisão bibliográfica sobre gestão, psicodinâmica do trabalho e acidentes. Posteriormente, há a apresentação de um case que confirma as considerações teóricas.

Palavras-Chave: Relações Humanas – Gestão - Organizações

Atualmente, uma das principais características das organizações que pretendem implantar um modelo de gestão moderno, mirando o futuro e em busca da excelência dos processos administrativos e/ou produtivos, é a concepção de que o ser humano é o fator mais importante - o diferencial competitivo – para o sucesso do negócio

Em plena era do conhecimento, muitas empresas têm investido na promoção da qualidade de vida e saúde integral dos seus colaboradores, afinal, segundo o novo paradigma gerencial difundido pelos gurus da administração, administrar é o processo – arte e ciência – de alcançar resultados COM as pessoas e PARA ELAS, e não, APESAR delas (CHIAVENATO, 1997).

Entretanto, um árduo caminho ainda precisa ser trilhado para permitir uma real compreensão do valor do ser humano nas relações de trabalho no âmbito empresarial brasileiro, pois, as idéias movimentam-se muito mais rapidamente que as ações concretas. Teoricamente, o discurso de modernidade gerencial e humanização dos modelos de gestão têm avançado bastante, mas, e na prática?

O novo modelo de gestão de pessoas proposto pelos teóricos da administração enfatiza que os seres humanos devem ser considerados proativos e dotados de inteligência e habilidades, de modo a serem continuamente impulsionados. Gurus da administração contemporânea não se cansam de valorizar a liberdade e o comprometimento como estratégias para motivar as pessoas.

A cultura organizacional das empresas que almejam o crescimento no século XXI precisa estar focada no futuro, na mudança e inovação, valorizando o conhecimento e a criatividade. A estrutura organizacional necessita de fluidez e flexibilidade, o que só pode

---

\* Psicólogo, Mestre em História Social (UFBA), psicanalista, consultor de empresas, professor da UNIFACS, FTE, Faculdade Ruy Barbosa e diversos cursos de pós-graduação.

ser alcançado mediante políticas de descentralização e delegação de atribuições e poder em redes de equipes multifuncionais (CHIAVENATO, 1996: 51).

Para René Mendes (1999), a análise da relação entre o trabalhador e as condições de trabalho no âmbito corporativo, tem sido superficial e baseada em parâmetros centrados nos aspectos objetivos do comportamento organizacional. Infelizmente, em muitas organizações, os “recursos humanos” ainda são considerados como recursos a serem consumidos, usados e não como pessoas que precisam de respeito, valorização e estímulo ao autodesenvolvimento. Muito capital tem sido gasto em equipamentos de proteção individual ou coletivo (EPIs e EPCs). Proporcionalmente, há pouco investimento em capacitação, orientação e conscientização do trabalhador, que impliquem em um real desenvolvimento humano. Percebe-se o predomínio de um enfoque distorcido e voltado prioritariamente para assuntos técnicos, em detrimento da discussão sobre tópicos que enfatizem a subjetividade, tais como, sobrecarga de trabalho, medo, coerção, prazer e sofrimento psíquico nas relações de trabalho.

Nenhuma tentativa de compreender o homem e sua relação com o trabalho que restrinja a análise aos aspectos comportamentais mensuráveis, observáveis e passíveis de treinamento e controle externo alcançará o objetivo de propor processos de gestão de pessoas efetivamente humanizados e que respeitem a dignidade humana neste terceiro milênio.

A subjetividade precisa ser inserida enquanto referencial teórico/técnico nestes estudos, pois os seres humanos reagem de forma particular diante dos estímulos inerentes às situações de trabalho e se integram às organizações com uma história de vida que poderá facilitar ou dificultar a adaptação diante dos desafios organizacionais, entre os quais pode-se destacar, a promoção de programas de prevenção de falhas operacionais e acidentes de trabalho.

Segundo Ana Magnólia Mendes (1995: 35), *“os problemas nascem de relações conflituosas. De um lado, encontra-se a pessoa e a sua necessidade de prazer; e do outro, a organização, que tende à instituição de um automatismo e à adaptação do trabalhador a um determinado modelo”*.

Segundo Christophe Dejours, um dos maiores pesquisadores sobre psicodinâmica do trabalho na atualidade, pode-se observar um aumento da conscientização dos estudiosos em comportamento humano no trabalho e gestores empresariais sobre a importância da compreensão dos aspectos psicodinâmicos correlacionados com o desempenho humano nas organizações. Este entendimento deve incluir os comportamentos saudáveis, vinculados à experiência de prazer e que constituem a base psíquica para a produtividade,

qualidade, proatividade, criatividade, alta motivação e comprometimento no trabalho. Além dos comportamentos acima citados, deve-se analisar os comportamentos desajustados e patológicos estreitamente associados ao sofrimento psíquico. Incluem-se nesta categoria as falhas operacionais, absenteísmo, alcoolismo, desmotivação e os acidentes (DEJOURS, 1994).

Ana Magnólia Mendes corrobora a concepção de Dejours e afirma que “(...) *podem ocorrer vivências de prazer e/ou de sofrimento no trabalho, expressas por meio de sintomas específicos relacionados ao contexto sócio-profissional e à própria estrutura de personalidade*” (MENDES, 1995: 34).

Afinal, o que representa para cada trabalhador pertencer a uma determinada organização, ocupando um determinado cargo e desempenhando tarefas específicas? A representação simbólica e a respectiva imagem internalizada da realidade profissional terão um peso significativo na determinação da sua forma de lidar com as condições de trabalho.

Inicialmente, a representação simbólica da organização, cargo e/ou tarefa determinará seu afeto. Dependendo do afeto, positivo ou negativo (prazer? orgulho? raiva? medo?) pode-se entender as atitudes do trabalhador diante dos desafios propostos pela organização. A análise destas atitudes permite a compreensão dos atos e ações, inclusive os atos inseguros, as falhas operacionais e os acidentes de trabalho (CHANLAT, 1993).

Assim sendo, o sofrimento humano no trabalho e os seus sintomas correlatos não são originados exclusivamente a partir de variáveis externas e controláveis, mas pelas relações estabelecidas pelo sujeito com a realidade.

*“A organização do trabalho exerce sobre o homem uma ação específica, cujo impacto é o aparelho psíquico. Em certas condições emerge um sofrimento que pode ser atribuído ao choque entre uma história individual, portadora de projetos, de esperanças e de desejos e uma organização do trabalho que os ignora”* (DEJOURS, 1987: 64).

## TRABALHO E COMPORTAMENTO HUMANO

No nível mais superficial e aparente, trabalhar é se comportar de modo a satisfazer exigências impostas pela organização garantindo a adaptabilidade, alcance de objetivos organizacionais e lucros. Estas exigências são variáveis, dependendo das características da organização, do mercado e de diversos outros fatores conjunturais e estruturais. Mas, para a maioria das organizações, a atividade profissional deve ser aprendida mediante treinamento e deve ser capaz de satisfazer um determinado nível de expectativas.

Por exemplo, um médico precisa cursar seis anos de graduação para poder clinicar e obter seu registro profissional. Da mesma forma, um operador de processos industriais deve ter um curso técnico da sua área e participar de cursos específicos na sua empresa para aprender a controlar os equipamentos que estão sob sua responsabilidade. Outro exemplo: a cada novo produto lançado no mercado, as indústrias farmacêuticas promovem treinamentos específicos a seus representantes e, ao final dos cursos, aplicam uma prova de conhecimentos específicos. As empresas do ramo farmacêutico esperam que o treinado aprenda todo o conteúdo ensinado. Em alguns casos, até o código de barras do medicamento! Até mesmo a categoria profissional mais desvalorizada e menos “qualificada” do mercado confirma a regra: a primeira ação de uma dona de casa quando contrata uma empregada doméstica é ensinar-lhe como deve temperar os alimentos segundo os gostos dos moradores e quais os processos básicos de higienização dos banheiros...

A grande questão ética é que uma tentativa de padronização absoluta da performance humana no trabalho não abarca as diferenças individuais nem a resultante do conflito entre as necessidades do indivíduo e as pressões do ambiente.

*“O trabalho, como parte do mundo externo ao sujeito e do seu próprio corpo e relações sociais, representa uma fonte de prazer ou de sofrimento, desde que as condições externas oferecidas atendam ou não a satisfação dos desejos inconscientes”* (MENDES, 1995: 35).

Tânia Franco (1991), em seu estudo sobre trabalho e saúde no Pólo Petroquímico de Camaçari analisa a correlação contraditória entre as políticas de gestão da produção industrial, os aspectos psicodinâmicos do trabalhador e o risco de doenças ocupacionais e acidentes de trabalho. Segundo a autora, existem dados estatísticos que comprovam o recrudescimento dos acidentes de trabalho nos períodos de procedimentos de paradas para manutenção e férias dos trabalhadores. Neste contexto, há uma política de substituição temporária da mão-de-obra fixa por empregados terceirizados em empreiteiras, submetidos a precárias condições de segurança, pouco treinamento para atuar nas plantas industriais, salários menores e transporte em piores condições. A autora analisa uma interdependência entre estas condições de trabalho, o sujeito que trabalha e os acidentes.

Subjetivamente, existe uma crise de identidade profissional nestes casos. Os funcionários das empreiteiras terceirizadas não são empregados diretos das indústrias, mas compartilham o mesmo espaço físico com outros trabalhadores que possuem melhores condições de trabalho em comparação com as suas. Há, portanto, uma dicotomia entre o espaço real e o imaginário. No jargão do mundo do trabalho baiano, estas empreiteiras são

as “gatas”. Um universo significativo dos seus empregados é composto de ex-trabalhadores especializados e formados nas grandes indústrias, mas que foram demitidos nos diversos programas de reestruturação organizacional desde os anos 80. Estes, desempregados, com a dignidade profissional aviltada e na maioria das vezes, sem outra opção, aceitam voltar ao mercado de trabalho contratados por uma empresa de menor porte, pior estrutura, que paga às vezes a metade do que recebia anteriormente e sem um programa de benefícios compatível com o que é praticado pelas indústrias. E o pior: muitas vezes lotado na sua ex-empresa!

Baseada numa meticulosa análise de dados, Franco considera que as contradições dos programas de terceirização da área de manutenção implantados indiscriminadamente foram responsáveis para que “(...) numa empresa M., 50 % dos acidentados fossem trabalhadores sub-contratados em 1984. Ademais, graves acidentes ocorridos entre 1988 e 1989, com vítimas fatais, envolveram basicamente trabalhadores sub-contratados de manutenção, em momentos de parada de empresas do Pólo” (FRANCO, 1991:43).

Estes dados são relevantes, pois demonstram que há umnexo causal entre as condições de trabalho, a vivência subjetiva de sofrimento decorrente das contradições inerentes às relações de trabalho e acidentes. No exemplo de empregados terceirizados que vivem a contradição serem/não serem empregados das indústrias, os sintomas são muitos. Estes empregados são denominados executantes, enquanto os trabalhadores das indústrias são operadores. Há uma clara distinção de status. Em algumas indústrias, os empregados diretos precisam possuir uma escolaridade mínima de nível técnico. As categorias menos qualificadas são todas sub-contratadas. Cria-se, portanto, castas diferentes compartilhando os mesmos espaços e riscos, mas reagindo de forma diferente em conformidade com aspectos subjetivos.

O trabalho como forma de comportamento caracteriza-se pela complexidade, dinamismo e especificidade. O único fator comum às atividades profissionais é um caráter compulsório imposto pelas organizações. Em todas as empresas o trabalhador deve cumprir metas, satisfazer exigências e alcançar níveis mínimos de qualidade, estando submetido a parâmetros de controle.

Esta é a diferença estrutural dos comportamentos humanos que são “trabalho” em comparação com as atividades voluntárias, de hobby ou lazer. Uma coisa é estar em Fortaleza de férias hospedado num hotel. O turista pode acordar na hora que quiser, ir para a praia de sua preferência e seguir seus desejos livremente – dentro dos seus limites financeiros, é claro. Mas, um representante comercial que esteja hospedado na mesma

cidade, no mesmo hotel, no mesmo período, deverá visitar um universo determinado de clientes, fechar uma cota de negócios e prestar contas dos seus gastos, ainda que seja reembolsado posteriormente. Sem falar que haverá um horário pré-estabelecido para acordar.

De modo análogo, ser voluntário é doar o tempo livre, “o que sobra”; enquanto ser profissional é dar prioridade aos compromissos organizacionais. Quem não se enquadrar neste modelo de profissionalismo, “vestindo a camisa” da organização tem poucas chances de se firmar no mercado. Mas, pode-se questionar: a que custo psíquico os trabalhadores, na sua maioria, têm se adaptado ao nível cada vez maior de exigências nas relações com o trabalho? Quais os impactos para a organização desta ruptura da homeostase psíquica do trabalhador?

A conseqüência destas contradições na esfera do trabalho é que muitas políticas de gestão e de organização empresarial influenciam a determinação da acidentabilidade e o desenvolvimento das doenças profissionais. Nas palavras de Franco (1991:43), “*em suma, a gestão e organização do trabalho ‘adaptam’ e modulam a materialidade do processo de trabalho, convertendo-se num dos elementos-chave, para explicar a acidentabilidade no Pólo*”.

## ASPECTOS PSICODINÂMICOS DO TRABALHO

O trabalho está inserido em uma organização – sistema – com uma rede relacional bastante complexa. Há pelo menos três aspectos psicodinâmicos que interferem no comportamento humano no trabalho: As relações interpessoais no trabalho, as relações do homem com a tecnologia e a relação simbólica e transferencial do homem com a empresa (LEPLAT, 1977).

As relações interpessoais são fatores muito importantes. Quanto melhores as relações, melhor a perspectiva de qualidade no desempenho do trabalhador. O stress ocupacional está muito associado ao desgaste nas relações humanas no trabalho encontrado nas equipes de empresas que apresentam um clima organizacional negativo, com o predomínio de desconfiança, competitividade destrutiva, medo, processos coercitivos de gestão e falta de comunicação efetiva.

Quanto às relações do homem com a tecnologia, ingenuamente, pode-se considerar os avanços tecnológicos sempre positivos para o trabalhador. É importante uma análise crítica sobre o tema, pois o senso comum defende que todas as situações amparadas pela tecnologia são favoráveis. Tecnologia é sinônimo de sucesso e qualidade no mundo

corporativo. Computadores ficam à mostra nas ante-salas das empresas e endereços eletrônicos são divulgados como sinônimo de modernidade. Prefixos e sufixos em inglês formam palavras híbridas que trazem status às empresas: tech, info, log, net, soft, data e link. Entretanto, há o reverso da moeda. Estudos demonstram que o incremento tecnológico tem efeitos colaterais negativos para o trabalhador: aumento da cobrança por produtividade e rapidez à revelia dos aspectos humanos envolvidos no desempenho das tarefas e doenças ocupacionais, como D.O.R.T. (LIMA, 1997).

O terceiro aspecto, a relação transferencial, está correlacionada com a atualização na dinâmica empresarial de conflitos subjetivos, inconscientes, não resolvidos ao longo da história de vida do trabalhador.

A transferência é a “(...) projeção pelo indivíduo de um estado afetivo sobre determinada pessoa, mais precisamente, os sentimentos que o indivíduo sente hoje em relação a essa pessoa, o modo como age, reproduzindo uma atitude antiga em relação a uma figura importante do passado”. (VRIES, 1994:104)

É comum que sujeitos que tiveram uma relação conturbada com as figuras de autoridade na infância (pais castradores, agressivos ou ausentes) apresentem dificuldades para se relacionarem com os chefes que exercem o poder nas organizações. Outro exemplo bastante freqüente na realidade organizacional: trabalhadores que não tiveram modelos saudáveis de identificação na infância, sem terem sido estimulados a exercerem a independência e autonomia diante dos desafios da vida, tendem a apresentar resistências para mudanças.

O sujeitos “viciados em trabalho” ou “*workaholics*” possuem uma característica psicológica peculiar: é freqüente que haja um empobrecimento dos vínculos afetivos nas relações interpessoais, o que gera uma demanda de gratificação substitutiva canalizada transferencialmente para as relações de trabalho. Os “viciados em trabalho” acabam ocupando um único papel social, o profissional, e é nele que a realização existencial é buscada, haja vista a falência dos outros papéis. Como conseqüência, há um comprometimento da qualidade de vida, atenção, concentração e segurança. Além destes sintomas, é muito freqüente a eclosão de doenças psicossomáticas (gastrite, úlcera, alergias, dentre outras).

Quando o “viciado em trabalho” perde o sustentáculo do sintoma – o trabalho – é comum a presença de quadros depressivos graves. Esta situação é encontrada em trabalhadores que se aposentam ou estão afastados (“encostados”) no INSS devido a doenças ocupacionais

relacionadas com a excessiva carga de trabalho, tanto a carga real, quanto à psíquica (subjetiva).

## OS OBJETIVOS DA PSICOLOGIA DO TRABALHO

Segundo Leplat (1977), um dos campos da ciência que estuda estes processos é a Psicologia do Trabalho. Este campo científico de forte vocação interdisciplinar possui dois objetivos:

- Conduzir um estudo psicológico do trabalho para compreender as variáveis organizadoras do comportamento;
- Transformar determinadas situações nas relações homem X empresa, tendo em vista objetivos precisos de humanização dos processos de gestão (melhorar a segurança, diminuir a carga horária de trabalho, reduzir o absenteísmo, melhorar a produção e/ou aumentar a motivação).

A articulação entre os dois objetivos é constante. A análise de uma linha de produção em que a taxa de acidentes é elevada poderá resultar na indicação da necessidade de modificação dos padrões de seleção de pessoas, assim como, na reorganização das tarefas, na identificação de necessidades de treinamento, estímulo à integração da equipe de trabalho ou substituição do estilo gerencial.

É fundamental que se perceba a necessidade da atuação interdisciplinar dentro da organização. O psicólogo do trabalho não pode prescindir dos profissionais da área de saúde ocupacional, segurança e gestão. Todos precisam estar unidos e afinados. Caso contrário, há riscos de ineficiência nas propostas de intervenção visando o bem estar do trabalhador, a qualidade e produtividade.

Tanto o psicólogo quanto o médico do trabalho, o engenheiro de segurança e o administrador precisam ter a coragem e o compromisso para alertar a organização sobre as contradições das condições de trabalho, diagnosticando deficiências e propondo saídas para os impasses. Um exemplo muito típico é o dos conflitos de critérios relacionados à segurança quando uma organização formula regras que visem a obtenção de determinado nível de produtividade e, paralelamente, normativos de segurança para evitar acidentes. Estes dois conjuntos de regras podem se incompatíveis: impossível respeitar perfeitamente umas sem infringir outras. Caso as pressões pelo respeito às regras de produtividade sejam fortes, percebe-se imediatamente o caráter falacioso das regras de segurança.

Analizando criticamente as distorções nas relações homem X organização, a equipe interdisciplinar estará contribuindo para criar condições adequadas de superação das

contradições organizacionais, pois o trabalho é um comportamento que depende de condições que se configuram no conjunto de fatores subjetivos - do trabalhador; e objetivos - do ambiente organizacional -, que interagem dinamicamente e determinam o comportamento humano no trabalho.

Segundo Jacques Leplat (1977), as condições de trabalho são constituídas pelas exigências impostas ao trabalhador, estruturadas em pelo menos quatro grupos de variáveis:

1. Objetivos do trabalho (Para que? Para quem ? Para quando ?);
2. Condições de execução (meios técnicos disponíveis, ambiente físico, regulamentos, ergonomia);
3. Reciprocidade (faixa salarial, benefícios, transporte, recolhimento de encargos) ;
4. Relações interpessoais no trabalho.

O fato é que o ser humano é complexo e multideterminado. Não adianta procurar entender seu comportamento no ambiente de trabalho apenas considerando variáveis imediatas, implicando numa visão mecanicista, reducionista e causal. A “culpa” de falhas operacionais e acidentes de trabalho não é do trabalhador indolente, irresponsável e incompetente. É fundamental entender o trabalhador como um sujeito inserido em várias redes de significação, com uma estrutura de personalidade e uma história de vida. Ao psicólogo do trabalho não cabe normatizar a conduta do trabalhador, mas, ao contrário, tornar inteligível seu comportamento, correlacionando-o com as determinantes particulares que atuam dinamicamente na situação estudada.

## MECANISMOS DE DEFESA PSÍQUICOS E DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO

O principal mecanismo psicológico de defesa utilizado individualmente e coletivamente para minimizar o sofrimento psíquico no trabalho é a negação.

*“Para agüentar o sofrimento, encontrar uma forma de conviver com o mesmo e com a situação de trabalho que o provoca, a solução encontrada é ‘decretar’ que o mal-estar não existe, negando ao mesmo tempo suas causas – as situações perigosas, coercitivas ou, de qualquer outro modo, perigosas” (SELIGMANN-SILVA, 1999: 292).*

O uso da negação faz desaparecer artificialmente a angústia associada aos riscos e pressões diante dos desafios e cobranças no cotidiano profissional. Ao suprimir o perigo da percepção consciente, é freqüente a presença de condutas de alto risco, desafiadoras dos limites no ambiente de trabalho. Como resultante deste processo dinâmico, podem ocorrer

falhas operacionais e acidentes de trabalho com membros de uma equipe que, aparentemente, possuía o controle total dos processos de trabalho.

A banalização do perigo permite que o medo também seja negado. Eis uma perspectiva teórica que integra a subjetividade na explicação do comportamento humano diante das falhas operacionais. *“Assim, numa situação em que, para a esfera consciente dos trabalhadores, desapareceu o perigo e não existe medo, por que haveriam eles de utilizar os equipamentos de proteção individual (EPIs) ?”*(SELIGMANN-SILVA, 1999: 292)

Práticas de desafio ao perigo muitas vezes se constituem numa espécie de “ritual” simbólico. O “calouro” que enfrenta o perigo pela primeira vez no desempenho de suas funções é integrado à “comunidade invulnerável ao perigo”. Frases como “Comigo não acontece” ou “Eu tenho o corpo fechado”, “Que nada, rapaz. Não tem perigo não”, “Deixa comigo. Eu sei o normativo de cor”, “Quem está na chuva tem que se molhar. Não pode pensar muito não. Tem que trabalhar”; expressam a utilização da negação.

Utilizar os EPIs ou se comportar de modo precavido pode, em muitas situações, representar o desmentido da “verdade”, decretada em um “acordo secreto” tácito e inconsciente, que diz que não existe ameaça à vida no dia-a-dia da empresa. Esta é única forma do trabalhador se ajustar diante de condições e organizações de trabalho ameaçadoras ao seu equilíbrio psíquico.

Ainda segundo Selligmann-Silva, *“as empresas instituem regulamentos e formas de fiscalização para que os EPIs sejam usados. Conforme o rigor destes dispositivos de controle, a utilização dos equipamentos poderá até ser feita – mas meramente para não haver conflito com a chefia ou com os agentes de segurança. Pois, segundo a crença estabelecida coletivamente, existe uma proteção mágica que torna dispensável este uso”* (SELIGMANN-SILVA, 1995: 293)

Bernardo Bedrikow (1988) afirma que na literatura especializada em segurança do trabalho tem predominado a tendência de utilização do conceito de “ato inseguro” de forma contextualizada e crítica, permeada pela noção de subjetividade.

*“Ato inseguro é toda ação humana que contribui para a insegurança”. Neste ponto de vista crítico, a responsabilidade pelas falhas operacionais e acidentes é compartilhada entre o sujeito e a organização do trabalho, a qual determina como a produção deve ser viabilizada, muitas vezes, sem levar em consideração as características físicas, psicossociais e profissionais do trabalhador. Nas palavras de Bedrikow, “Os acidentes ocorrem pela conjugação de atos inseguros com condições materiais de insegurança”* (BEDRIKOW, 1998: 13).

Dialeticamente, qualquer análise interdisciplinar fidedigna e crítica precisa compreender o homem no trabalho, e não o homem ou o trabalho separadamente. Dejours (1987), afirma que, mesmo quando há condições objetivas que lastreiam as resistências dos trabalhadores ao uso dos EPIs ou à prevenção de atos inseguros, os aspectos psicológicos e psicossociais precisam ser considerados tanto para análise quanto para a prevenção dos acidentes e falhas operacionais.

#### CASE: FALHA OPERACIONAL NA INDÚSTRIA

Data: 11/3/01. Sala de controle. Circuitos, luzes, medidores, chaves, painel de controle. João, operador de processos, é o responsável pelos procedimentos de desligamento do sistema para que a equipe de manutenção possa entrar em ação numa manobra rotineira e repetida à exaustão ao longo de anos seguidos.

Normativo, seqüência, check list. Cabe a João fazer tudo certo. Os Passos ele já conhece decorado.

1. “Chave alfa ok”.
2. “Chave beta,ok”.
3. “Botão verde,ok”.
4. “Comando à esquerda, ok.”
5. “Tecla à direita, ok Ôpa! Era à esquerda ...!”

Falha, risco, ato inseguro. Ele não podia ter errado ....

João (nome fictício), trabalha há 17 anos na indústria TECTENO (nome fictício), planta de Camaçari, na função de operador de processos em regime de turnos (4 dias de trabalho por 2 de folga) , sempre em jornadas de 6 horas.

Em 11/3/2001, João foi o protagonista de uma falha operacional que resultou em sérios transtornos para a empresa. Numa manobra de paralisação do funcionamento dos equipamentos industriais objetivando a intervenção da equipe de manutenção em total segurança, João não desligou uma chave importante no normativo seqüencial de procedimentos para desligamento dos equipamentos. Ao invés de desligar uma chave específica, desligou outra próxima. Resultado: quase a equipe de manutenção sofre um acidente de grandes proporções e a parada teve um atraso de algumas horas. Os procedimentos de manobra tiveram que ser reiniciados.

A falha foi analisada por um comitê multiprofissional que concluiu que fatores psicológicos estavam associados diretamente com o incidente. Não foram constatados

falha mecânica, ausência de treinamento operacional para a manobra ou problemas físicos do operador.

A TECTENO foi fundada em 1948 e é pioneira no seu ramo de atividade. Possuía 5.200 empregados em 2000 e uma receita de R\$ 1,7 bilhões. Esta Indústria possui uma descentralização de seu parque industrial, composto de 14 plantas industriais distribuídas na região Nordeste.

João afirma gostar do trabalho e ser bem preparado tecnicamente, mas resente-se de alguns aspectos das condições de trabalho:

- Alternância entre momentos de ócio e momentos de excesso de atividade. Considera que nos turnos de “pico” (entre 7:00 e 20:30hs) a equipe deveria ter mais um homem. Acha que o desgaste decorrente da oscilação “ócio-stress” e a cobrança para “zero falhas” são fatores significativos na determinação das falhas operacionais na empresa.
- Perda do poder aquisitivo após seis anos sem reajuste salarial.
- Contradições na concessão de benefícios. Por exemplo, resente-se da ausência do transporte Salvador-Camaçari para as equipes de operação, enquanto o pessoal de manutenção possui este benefício.
- Quanto ao regime de turno, afirma que: “Quem trabalha de turno não tem vida social, mas não quer largar o turno”. Primeiro, em função do acréscimo salarial. Segundo, o horário comercial vago durante as folgas, o que permite resolver coisas. “Fico imaginando se quem trabalha no horário administrativo pode fazer um tratamento dentário. Além disso, é possível negociar e trocar turnos com colegas e tirar um período mais longo para fazer viagens”.
- Fala que a carga de trabalho dobrou e a quantidade de empregados diminuiu na empresa nos últimos cinco anos.

Maranhense, pediu transferência para uma unidade industrial localizada no sudoeste baiano após oito anos de empresa. Ficou três anos na unidade e está a seis anos em Camaçari, ocupando “o lugar dos operadores demitidos após uma falha operacional” decorrente de “negligência na elaboração dos turnos de trabalho”.

Afirma que solicitou a transferência para “sair de perto da 1ª esposa” após uma separação traumática. Na vida pessoal, considera que esta separação foi um momento muito difícil. Sempre achou que o homem deveria “ter o controle da casa”, mas foi traído pela mulher. Sua vida ficou arruinada neste período e a fuga foi a forma encontrada para defender-se emocionalmente da ansiedade.

Além da mudança de cidade, levando apenas “a roupa, a TV e os discos, deixando tudo o mais para ela”. Este foi o momento de início de um grande sintoma em sua vida: a dependência do álcool.

O trabalhador reconhece, sem rodeios, que ficou alcoólatra entre 1993 e 1998. Bebia todos os dias excessivamente, até “perder a consciência. Muitas vezes não sabia nem como cheguei em casa. Às vezes, acordava de manhã após ter dormido no carro na garagem”, mas nunca esteve envolvido com falhas operacionais no trabalho.

Há três anos, foi diagnosticado um quadro de “gota”, o que determinou mudanças de hábitos: parou de beber um ano e diminui o consumo de bebidas alcoólicas em 90% nos últimos dois, passando a beber “socialmente até os dias de hoje”.

Ao falar da sua infância e história de vida familiar, apresenta uma relação de intensa identificação com a figura paterna. Filho de pais pobres, teve uma infância difícil no interior do Maranhão. Os pais, sem condições financeiras, possuíam uma pequena roça. O pai também trabalhava na TECTENO como eletricitista. Desde criança, João ocupou um lugar simbólico na dinâmica familiar: era o filho que tinha potencial para os estudos e que deveria ser o redentor da família.

Neste contexto, o pai fez o sacrifício de mandá-lo para São Luis estudar. O sonho de toda a família era que João seguisse os passos do pai e também trabalhasse na TECTENO. Terminou os estudos e passou a se concentrar na preparação para o processo seletivo da TECTENO. A aprovação foi um momento de felicidade para a família. Sempre se cobrou muito ser uma referência para os irmãos e satisfazer a expectativa dos pais. Até 2001 ainda era arrimo da família, sustentando financeiramente a mãe. Afetivamente, os irmãos dependem da sua opinião para as decisões, inclusive as mais simples.

Um fato, entretanto, iria marcar sua vida de modo significativo: a morte do pai num acidente de trabalho na TECTENO, quando João tinha cinco anos de empresa. Ficou bastante revoltado com a empresa, pois achou que não houve “apoio para a família”, apesar da sua liberação para acompanhar o tratamento do pai, além de nenhum custo relativo ao tratamento ter sido repassado para a família.

Os pais eram controladores. Vivia preso e o pai bancou os estudos, mas cobrou os frutos: crescer na vida. A aprovação na seleção para a TECTENO satisfaz esta expectativa e após a morte do pai, precisou ocupar simbolicamente o lugar deste na família, o que representou um alto custo afetivo. Com relação à falha operacional, afirma que não sabe como aconteceu. Foi um “detalhe”, pois trocou a chave de comando numa manobra. Acha que “não teve conseqüências para a empresa, mas poderia ter tido”.

Culpou-se bastante após a falha, ficando intrigado quanto às suas razões. Acha que está associada ao excesso de manobras e à cobrança para não errarem, afinal, “... não somos máquinas para não errarmos nunca, somos gente. Até máquinas quebram...”.

Depois da falha, ficou afastado do turno – o que implicou na perda de vantagens financeiras importantes. Em regime de horário administrativo, passava os dias estudando os normativos de manobra que “já sabia de cor e salteado”, afinal a falha não foi decorrente de incompetência técnica ou desconhecimento dos procedimentos. Para João, esta postura da empresa era uma forma de castigo. Para piorar sua baixa auto-estima e desconforto diante dos colegas, a empresa estudou a possibilidade de realizar uma prova prática que demonstrasse seu conhecimento e perícia nos processos de manobra sob a supervisão de uma banca examinadora composta pelo gerente operacional, o supervisor da área e a assistente social. Foi um grande alívio para João quando esta proposta foi retirada de pauta.

Refere-se a duas falhas operacionais em sua vida profissional na TECTENO. A primeira em 29/3/2000 e a segunda em 11/3/2001. Considera que foram extremamente parecidas e sem “justificativa aparente”. Antecipou o risco da 2ª falha ao lembrar-se do aniversário da primeira. Quis redobrar conscientemente a atenção no mês de “aniversário” da primeira falha, mas apesar da prevenção racional, a segunda falha aconteceu, em decorrência de fatores psicológicos inconscientes.

João lembrou-se que “... houve uma falha de um colega em 7/3/2001. Dois dias depois, em 9/3, teve uma reunião dura com bastante pressão para evitarmos falhas. Eu me cobrei atenção redobrada, relembrei a falha do ano passado, mas em 11/3/2001 eu falhei. Não consigo entender, deve ser algo psicológico mesmo”.

Diante do que foi exposto acima, pode-se considerar uma estreita correlação entre processos psicológicos subjetivos inconscientes e a falha operacional de João.

João sentiu-se mal com as falhas e queria “ser perfeito”. A perfeição, a responsabilidade e o controle são “significantes”, ou seja, símbolos, que, sempre que permeiam as ações e afetos, mobilizam conflitos inconscientes.

Em sua história de vida, a responsabilidade de satisfazer as expectativas dos pais, ser o arrimo da família, ser um bom marido, ocupar o lugar do pai e não falhar na TECTENO tem sido uma carga emocional elevada. Pode-se perceber diversas questões pessoais relacionadas sintomaticamente e de modo transferencial a este “mito pessoal”.

- Quis controlar o 1º casamento, mas não conseguiu. A consequência foi a traição, a angústia e anos de perda total do controle em uma área de sua vida: a dependência do álcool.
- A TECTENO quer controlar as falhas operacionais. O paciente quis controlar as falhas operacionais ao longo dos anos de trabalho de modo geral, e em março de 2001 em particular e de modo mais intenso. Mas, a consequência foi uma falha ilógica, segundo parâmetros objetivos.
- É controlado pela gota e se vê obrigado compulsoriamente a parar de beber e diminuir o consumo de carne vermelha.
- Esperava que o pai, simbolicamente forte, conseguisse controlar as relações com o mundo, mas, recebeu uma notícia traumática: o pai se acidentou e entrou em coma por 5 dias, até vir a falecer, perdendo o controle sobre a própria vida.
- Apresenta diariamente momentos de ansiedade nos finais de tarde, sem maiores justificativas. Afirma que fica agitado, sem conseguir ficar parado e andando de um lugar para outro. Sempre entre 16:00 e 16:30 hs, justamente a hora que recebeu a notícia traumática do acidente fatal com seu pai.

Enfim, simbolicamente, a polarização de seu comportamento na busca de controle e a cobrança por responsabilidade, estão associados a sintomas de perda do controle: bebida, traição, doença física (gota) e falhas operacionais. Esta perda súbita do controle é um sintoma que remete a processos pessoais inconscientes. Há a necessidade da integração entre o lado responsável, que controla, que busca ser perfeito e o lado “sem controle”, que não pode aceitar nem suportar determinadas cobranças. Este é o seu “lado frágil”, que tem sido negado, reprimido, para que João possa se sentir bem com as expectativas criadas ao longo de sua história, por ele mesmo e por muitos com quem se relaciona.

Os desafios profissionais têm reforçado conflitos inconscientes pessoais, originários da infância de João que precisa aprender a assumir que não pode controlar tudo e que tem limitações. Aceitar o lado frágil é a única forma de efetivamente ser forte nos desafios da vida. De modo contraditório, ao mesmo tempo em que ele se coloca no lugar de quem possui o controle, seu inconsciente trás à tona seu desejo de encontrar um equilíbrio e romper com o aspecto radical deste traço de comportamento em sua vida.

## CONCLUSÃO

Partindo-se deste case, pode-se concluir que caso haja um verdadeiro interesse por parte das organizações na promoção da segurança e qualidade de vida dos seus colaboradores, é imprescindível uma análise interdisciplinar da interligação entre os aspectos subjetivos do trabalhador e as condições de trabalho. Um controle do comportamento objetivo de João e seus colegas de equipe adianta menos do que os engenheiros de segurança, médicos do trabalho e supervisores da TECTENO gostariam.

Uma prevenção de falhas e acidentes no ambiente de trabalho que seja abrangente e interdisciplinar, capaz de viabilizar proposições e intervenções técnicas fidedignas; perpassa a análise do que significa subjetivamente para o trabalhador, a exemplo de João, vivenciar as rotinas inerentes às suas tarefas, ocupar o seu papel profissional na empresa e seu papel social na dinâmica familiar.

O caso de João demonstra a importância dos fatores subjetivos na determinação do seu comportamento na empresa. Diante de condições coercitivas que retroalimentavam seus conflitos psicológicos inconscientes, João apresentou uma falha operacional de porte significativo.

*“A saúde e/ou doença mental nos atinge no que temos de mais subjetivo. São, e serão, territórios inexpugnáveis ao outro, e via de regra a nós mesmos (...) por mais que o trabalho compareça como estranho ao sujeito que o realiza, por mais que crave a sua história em momentos alhures à existência deste trabalhador em particular, tem-se revelado capaz de provocar sofrimentos, no sentido mais intimista que esta palavra pode ter”* (CODO, 1995: 13).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARROBA, Tanya & JAMES, Kin. **Pressão no Trabalho, Stress**, Um guia de sobrevivência. São Paulo: McGraw-Hill, 1988, 248p.
- BEDRIKOW, Bernardo. “Não se pode falar em saúde ocupacional sem participação de trabalhadores e empresários”. **Revista Fundacentro**. São Paulo, n. 8, ano II. 11-13, 1998.
- CHANLAT, Jean-François. **O Indivíduo na Organização**. São Paulo: Atlas, 1993, 285p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1994, 257p.
- \_\_\_\_\_. “Uma pequena e simples história da ARH”. **Revista Decidir**. Rio de Janeiro, setembro, 1996.
- CODO, W. **Sofrimento psíquico nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 1995, 350 p.
- DAVIS, Keith & NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992, 202p.

- DEJOURS, Cristophe, ABDOUCHELI, Elisabeth & JAYET, Cristian. **Psicodinâmica do Trabalho**. São Paulo: Atlas, 1999, 145p.
- DEJOURS, Cristophe. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez, 1987. 345p.
- FRANCO, Tânia. “Trabalho e saúde no Pólo industrial de Camaçari”. **Caderno do CRH**. N. 15, p. 27-46, jul/dez, 1991.
- LIMA, Maria Elizabeth Antunes. A dimensão psicológica. In LIMA, Maria Elizabeth Antunes; ARAÚJO, José Newton & LIMA, Francisco (Orgs.). **L.E.R.:** dimensões ergonômicas e psicossociais. Belo Horizonte: Health, 1997. p. 201– 216.
- MENDES, Ana Magnólia. “Aspectos psicodinâmicos da relação homem-trabalho: as contribuições de C. Dejours”. **Revista Psicologia ciência e profissão**. Nº. 1, 2 e 3, 34-38. 1995.
- MENDES, René. “Pé no futuro”. **Revista Proteção**. São Paulo, fevereiro, 1999.
- MILKOVICH, George & BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000, 534p.
- PIZA, Fábio de Toledo. **Conhecendo e eliminando riscos no trabalho**. CNI, SESI, SENAI, IEL, Campanha da Indústria para prevenção de acidentes de trabalho.100p.
- RODRIGUES, Marcus Vinicius C. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Petrópolis: Vozes, 1994, 206p.
- SELIGMANN-SILVA, Edith. “Psicopatologia do trabalho”. In MENDES, René. **Patologia do trabalho**. Rio de Janeiro: Atheneu, 1995.
- VRIES, Manfred & MILLER, Danny. “Relações de transferência na empresa: confusões e atritos no processo decisório”. In CHANLAT, Jean-François (Org.). **O indivíduo na organização**, vol. II. São Paulo: Atlas, 1993, p. 103-120.
- WAGNER III, John A. & HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 1999, 496p.
- WEIL, Pierre. **Organizações e Tecnologias para o Terceiro Milênio**. Rio de Janeiro: Editora Rosa dos Tempos, 1993, 109p.