

II INTERNATIONAL MEETING OF ISSOW

Work, Professions and Organizations: Tensions, Paths and Public Policies

24-25 November 2016 :: Caparica, Portugal - Faculty of Sciences and Technology (FCT NOVA)

Theme 8): Human Resources Management

Avaliação de riscos psicossociais e impactos econômicos das práticas organizacionais no Rio de Janeiro

Wagner Salles

adm.wagner.salles@gmail.com

Universidade Veiga de Almeida

Daniela Salomão Ach

daniela_salomao@hotmail.com

Universidade Veiga de Almeida

Jacqueline Santana Silva

jacqueline.santana@arcofoods.com.br

Universidade Veiga de Almeida

Fernando de Oliveira Vieira

prof.fernandovieira@gmail.com

Universidade Federal Fluminense

Resumo

Esta pesquisa parte de uma lacuna entre o discurso organizacional de investimento no trabalho e as respectivas vivências de seus atores. Com as significativas transformações do mundo do trabalho nos últimos anos, as organizações vêm experimentando pressões cada vez maiores para uma adaptação, o que torna o trabalho real cada vez mais uma perspectiva dinâmica, instável, que demanda capacidade de um agente de mudança – o trabalhador – para providenciar os ajustes necessários, de forma a obter o êxito. Destaca-se, então, um olhar para a relação entre o cenário da atual organização do trabalho e as pressões sobre este agente de mudança, que pode resultar na sobrecarga de trabalho. Assim, como as atuais práticas organizacionais têm impactado a vida dos trabalhadores e que repercussões elas têm gerado sobre o investimento em pessoas? A fim de analisar a natureza dos riscos psicossociais das práticas organizacionais e suas repercussões econômicas na atual organização do trabalho, esta pesquisa aplicou o PROART (Protocolo de Avaliações de Riscos Psicossociais no Trabalho) a 115 sujeitos, dos quais 100 são vinculados a empresas privadas e mistas, no Rio de Janeiro, sob quatro escalas: Organização Prescrita do Trabalho (EOT), Estilos de Gestão (EEG), Sofrimento Patogênico no Trabalho (ESPT) e Avaliação dos Danos Relacionados ao Trabalho (EDRT). Os resultados revelaram que a maior concentração dos sujeitos está sob níveis médios de riscos psicossociais, que representam situações limites e demandam ações a curto prazo. Em fatores como “indignidade” e “danos físicos”, por exemplo, já é possível mapear altos níveis de riscos psicossociais, o que exige ações imediatas. Estes resultados revelaram, ainda, que a natureza destas práticas organizacionais, associadas a um estilo de gestão normativo, promove sobrecarga e mal-estar, gerando impactos econômicos diretos sobre fatores como absenteísmo, rotatividade e baixo desempenho no trabalho.

Palavras chave: Riscos psicossociais; Impactos econômicos em RH; Práticas organizacionais.

Introdução

Considerando o que preconiza a Agenda Nacional de Trabalho Decente (OIT-ANTD, 2008, p.17), um dos mecanismos de prioridades dos atuais modelos de gestão busca o “fomento à

implementação de parcerias no local de trabalho para a promoção de uma cultura de prevenção de riscos e para a promoção da segurança e saúde das trabalhadoras e dos trabalhadores”.

Por conta das significativas transformações do trabalho no decorrer do tempo, as organizações vêm experimentando pressões cada vez maiores para uma adaptação (Leka e Jain, 2010), o que torna o trabalho real cada vez mais uma perspectiva dinâmica, instável, e que demanda capacidade de um agente de mudança – o fator humano – para providenciar os ajustes necessários e preencher as lacunas, de forma a obter o êxito (Brito, 2008). Assim, convém um olhar mais atento para a relação que surge entre o cenário da atual organização do trabalho e as pressões sobre este agente de mudança, o que pode resultar na sobrecarga de trabalho. Portanto, como as atuais práticas organizacionais têm impactado a vida dos trabalhadores e que repercussões elas têm gerado sobre o investimento em pessoas?

Objetivando analisar a natureza dos riscos psicossociais das práticas organizacionais e suas repercussões econômicas na atual organização do trabalho, esta pesquisa parte dos pressupostos teóricos da sobrecarga de trabalho, seus níveis quantitativos e qualitativos, a imposição de ritmo, de produção, de qualidade, bem como a soma destas e de outras imposições, que influenciam no funcionamento psíquico, no pensamento e na liberdade de escolha. Também como referencial teórico, conta-se ainda com os conceitos de estratégias defensivas, de mal-estar no trabalho e de fatores econômicos nas dimensões do absenteísmo, rotatividade e desempenho.

A sobrecarga de trabalho

Conforme o objeto de estudo que tem sido explorado pelo meio acadêmico já há algumas décadas, a sobrecarga de trabalho pode ser dividida em dois níveis. O primeiro nível, quantitativo, está relacionado com o excesso de tarefas realizadas, a partir do momento em que estas atividades se encontram além da disponibilidade do trabalhador. Já o segundo nível, qualitativo, está relacionado com as dificuldades do trabalhador em lidar com as demandas que estão além de suas capacidades ou aptidões (Glowinkowski e Cooper, 1987).

De acordo com Mendes (2007), a sobrecarga de trabalho não é definida pelo trabalhador, mas, sim, determinada pela organização do trabalho. Seria, portanto, de origem social, uma vez que

aparece na relação estabelecida entre as exigências prescritas e a liberdade de escolha para executá-las, liberdade esta que costuma ser restringida pelas múltiplas exigências do trabalho.

A imposição de ritmo, de produção, de qualidade, bem como a soma destas e de outras imposições, influencia no funcionamento psíquico, no pensamento e na liberdade de escolha (Dejours, 1999). A sobrecarga de trabalho, portanto, está atrelada à dominação social dentro das organizações e ao desempenho exigido no trabalho, ocorrendo na relação entre a adversidade e a liberdade, no momento em que a liberdade é inibida, explorada ou capturada pelas requisições do trabalho, podendo gerar altos níveis de riscos psicossociais (Mendes, 2007). Tais desdobramentos estariam diretamente relacionados com a performance humana, cujos impactos seriam tanto de ordem psíquica quanto física, afetando inclusive os custos econômicos envolvidos nos processos de trabalho (Santana *et al*, 2006).

Todo este cenário que constitui o trabalho real, cuja característica instável e imprevisível afeta as escolhas e o funcionamento psíquico dos sujeitos, aciona aquilo que se conhece por estratégias defensivas, na busca pelo prazer e evitando o sofrimento. Estratégias defensivas são, então, recursos psíquicos que os trabalhadores constroem para minimizar a percepção do sofrimento no trabalho, ou seja, se negam a perceber aquilo que os desestabiliza, que os faz sofrer. São estas estratégias defensivas que tornam possível a permanência de um estado de normalidade, que possibilite a continuidade do trabalho, quando os trabalhadores buscam recursos psíquicos – embora frágeis – para evitar a descompensação promovida pela organização do trabalho (Dejours, 2011).

Sobre as estratégias defensivas e o mal-estar no trabalho

A constituição básica deste processo psíquico e inconsciente revela que os trabalhadores não falam diretamente sobre aquilo que os faz sofrer; antes, eles buscam negá-lo (Dejours, 2011). De forma coletiva, as estratégias defensivas funcionam como um acordo: aqueles que não aderem à estratégia coletiva de defesa tendem a ser excluídos, uma vez que ameaçam a estabilidade do grupo (Mendes, 2007).

As estratégias defensivas mais comuns costumam se manifestar de duas formas: pela negação e pela racionalização. A negação caracteriza-se pela desconfiança, pelo individualismo, pelo

isolamento e pela banalização das dificuldades da organização do trabalho. Assim, o sujeito nega que é a organização do trabalho a causadora do sofrimento e passa a responsabilizar a si mesmo pelos problemas. Qualquer falha ou desajuste percebido é tratado como resultado de sua própria incompetência, despreparo ou falta de compromisso. Já a racionalização caracteriza-se pela verbalização das dificuldades do trabalho (ritmo acelerado, cobrança exagerada, etc), imputando a elementos externos à organização do trabalho o foco da análise (Mendes e Morrone, 2010).

Os processos de defesa contra o sofrimento podem ser passíveis de serem explorados pelas organizações como forma de melhoria de produção. Uma vez que o operário de uma produção, por exemplo, chega ao seu limite quanto àquilo que é submetido a fazer pela hierarquia, ele pode desencadear um processo de auto-aceleração. Isto é, ao se passar o chamado prazer transitório de experimentar uma nova situação de trabalho, o operário não tem outro espaço de liberdade para inovar ou inventar a não ser descobrir novos meios que o permitam ir mais rápido, acelerar o procedimento e aperfeiçoá-lo cada vez mais (Dejours, 2011).

Outra forma de explorar o sofrimento está associada aos procedimentos que vão além da adaptação às pressões rígidas que, quando colocados em prática, auxiliam na evolução da própria organização do trabalho. São procedimentos que, sob o domínio do medo, do sofrimento diante do estranho e ameaçador real do trabalho, fazem com que o trabalhador invente truques, macetes, regras de trabalho não oficiais, habilidades pontuais ou isoladas que nada mais são do que uma articulação coerente que conduzem ao desenvolvimento de princípios norteadores e reguladores para a ação e gestão das dificuldades encontradas no trabalho efetivo. Estes processos psíquicos mobilizados pelos sujeitos na invenção, criatividade e exploração do sofrimento, com vistas a uma superação dos obstáculos reais do trabalho, podem estar ligados a uma forma específica de inteligência (Dejours e Abdoucheli, 2011).

Quando as estratégias de defesa chegam ao limite, representando o esgotamento dos recursos para enfrentar a realidade da organização do trabalho, o sujeito passa à zona do sofrimento patogênico. Ou seja, o sofrimento patogênico surge quando não há mais nada além das pressões fixas, dos limites rígidos, incontornáveis, que proporcionam a repetição, frustração, aborrecimento, medo, tédio, sensação de impotência diante do trabalho. A partir do momento em que todos os recursos e mobilizações defensivas foram explorados, o sofrimento que persiste não

compensado passa a consumir e destruir o aparelho mental e o equilíbrio psíquico do indivíduo, fazendo com que ele evolua em direção à descompensação, tanto mental quanto psíquica e física (Dejours e Abdoucheli, 2011).

Pode-se perceber, então, que práticas organizacionais que sustentam uma organização do trabalho que banaliza e eufemiza a sobrecarga e as pressões psíquicas e físicas sobre os trabalhadores, revelam e potencializam o esgotamento das estratégias defensivas, nas formas de negação e racionalização, cujo ponto extremo pode gerar descompensações – riscos psicossociais – que fomentam um ambiente de mal-estar no trabalho. Conforme apontam Ferreira e Seidl (2009), o mal-estar no trabalho pode ser compreendido (I) pelo estado emocional negativo e de sofrimento, resultante das experiências de trabalho, (II) pelo desempenho negativo no trabalho, com prejuízos à autoestima e aos vínculos laborais, e (III) pelo desejo de se desvincular da organização em função da não identificação com seus objetivos.

Sendo assim, a partir destes pressupostos teóricos, a pesquisa buscou avaliar os riscos psicossociais que podem resultar das atuais práticas organizacionais.

Metodologia

A pesquisa utilizou-se do PROART (Protocolo de Avaliação de Riscos Psicossociais no Trabalho), que é um questionário cujo objetivo é o mapeamento dos riscos psicossociais no trabalho, a partir de instrumentos de investigação de diversas dimensões que envolvem a relação trabalhador-organização do trabalho (Facas, 2013). O PROART é dividido em quatro escalas: Organização Prescrita do Trabalho (EOT), Estilos de Gestão (EEG), Sofrimento Patogênico no Trabalho (ESPT) e Avaliação dos Danos Relacionados ao Trabalho (EDRT). A avaliação das escalas apresenta graduação de resultados (risco baixo/risco médio/risco alto) e é encontrada a partir da média constatada em cada fator.

A Escala de Organização Prescrita do Trabalho (EOT) pode ser compreendida como a avaliação de um “cenário” do trabalho. A organização do trabalho refere-se à natureza e à divisão das tarefas, normas, controles e ritmos (Dejours, 1986). *“Trata dos instrumentos, os protocolos de trabalho, o número de pessoas para realizá-lo, a velocidade de execução, o tempo atribuído à deliberação com os colegas. Assim, pode-se segmentar a organização do trabalho em divisão*

dos homens e divisão do trabalho” (Facas, 2013, p.35). A categorização dos seus parâmetros de medição mostra que a média das respostas nesta escala que estiverem entre 1,00 e 2,30 representarão um alto nível de riscos psicossociais das práticas organizacionais, que demanda intervenções imediatas e urgentes; as médias que estiverem entre 2,30 e 3,70 representarão um nível médio de riscos psicossociais, sendo necessárias ações a curto e médio prazo; e as médias que estiverem entre 3,70 e 5,00 representarão um baixo nível de riscos psicossociais, que mostra em cenário ideal que deve ser potencializado.

A Escala de Estilos de Gestão (EEG) é resultante de uma convergência estrutural entre os estilos de caráter e os estilos gerenciais, elaborada pelo PROART. Assim, suas considerações repousam sobre as diversas formas de sentir, pensar e agir, que são compartilhadas na organização, o que forma o estilo de gestão praticado/percebido. É uma escala que é preditora de riscos patogênicos e riscos de danos físicos. *“Entende-se assim visto que os padrões de comportamento nas organizações definem o modo como as relações sociais de trabalho se dão, as possibilidades e flexibilidades que o trabalhador tem em seu trabalho e as relações simbólicas estabelecidas entre o sujeito e sua organização”* (Facas, 2013, p.123). Os fatores desta escala estão divididos entre os seguintes estilos: individualista (comportamentos voltados para a preocupação do próprio bem-estar); normativo (ênfase em normas e regras, às vezes pouco racionais e geralmente desumanas); coletivista (padrões de comportamentos baseados na lealdade, dependência e corporação); e realizador (valoriza o prestígio, reforça o reconhecimento promocional e reforça a busca por novos desafios). Como trata-se de uma escala de avaliação de características, seus parâmetros não apresentam critérios baseados em riscos, diretamente. Ao contrário, os parâmetros desta escala baseiam-se em faixas que representam a presença de um estilo *pouco característico* (com médias de respostas entre 1,00 e 2,50), de estilo *moderado* (com médias de respostas entre 2,50 e 3,50) e de estilo *predominante* (com médias de respostas entre 3,50 e 5,00). A leitura destes fatores, aliada à análise de outras escalas, pode esclarecer melhor a natureza dos fatores de riscos psicossociais presentes nas práticas organizacionais.

A Escala de Sofrimento Patogênico no Trabalho (ESPT) é uma expressão das formas de sentir, pensar e agir compartilhadas na organização, considerando-se uma resultante entre a convergência da divisão das tarefas, da divisão dos homens e dos estilos de gestão. O sofrimento patogênico surge na impossibilidade de adaptação entre a organização do trabalho e o desejo dos

sujeitos envolvidos. Baseado em Moraes (2013) e Dejours (2007), Facas (2013, p.64) afirma que “o trabalhador, impedido de exercitar sua capacidade criadora, vivencia persistentemente o fracasso, podendo chegar a comprometer sua saúde. Essa capacidade criadora, de origem pulsional, não deve ser subempregada - ou levará o sujeito à patologia”. A ESPT, assim, busca avaliar a percepção dos sujeitos sobre três fatores: *inutilidade* (sentimento de desvalorização, trabalho sem sentido para si/organização/clientes/sociedade); *indignidade* (sentimento de injustiça, desânimo, insatisfação e desgaste com o trabalho); e *desqualificação* (sentimento de não aceitação ou reconhecimento pelos colegas, sem espaço de liberdade para pensar e se expressar em relação ao seu trabalho). A categorização de seus parâmetros de medição mostra que a média das respostas nesta escala que estiverem entre 1,00 e 2,30 representarão um baixo nível de riscos psicossociais, que mostra em cenário ideal que deve ser potencializado; as médias que estiverem entre 2,30 e 3,70 representarão um nível médio de riscos psicossociais, sendo necessárias ações a curto e médio prazo; e as médias que estiverem entre 3,70 e 5,00 representarão um alto nível de riscos psicossociais, que demanda intervenções imediatas e urgentes.

Como última, a Escala de Danos Relacionados ao Trabalho (EDRT) busca avaliar, de forma tanto direta como complementar, as diversas disfunções provocadas pelo confronto entre os sujeitos no trabalho, a organização do trabalho, os diferentes estilos de gestão e as vivências de sofrimento. Seus resultados indicam o quanto os sujeitos estão assumindo para si as descompensações vivenciadas no ambiente de trabalho (Facas, 2013). Esta escala é formada por três fatores: *danos psicológicos* (sentimentos negativos em relação a si mesmo e a vida em geral); *danos sociais* (isolamento e dificuldades nas relações familiares e sociais); e *danos físicos* (diz respeito a dores no corpo e distúrbios biológicos). A categorização de seus parâmetros de medição mostra que a média das respostas nesta escala que estiverem entre 1,00 e 2,30 representarão um baixo nível de riscos psicossociais, que mostra em cenário ideal que deve ser potencializado; as médias que estiverem entre 2,30 e 3,70 representarão um nível médio de riscos psicossociais, sendo necessárias ações a curto e médio prazo; e as médias que estiverem entre 3,70 e 5,00 representarão um alto nível de riscos psicossociais, que demanda intervenções imediatas e urgentes.

O PROART foi aplicado de forma online, através de uma plataforma virtual (Survey Monkey), filtrando 100 pessoas que trabalham internamente (trabalho em escritório), ocupando funções administrativas, que não exerçam cargos de gestão e que sejam vinculadas a empresas privadas/mistas na cidade do Rio de Janeiro.

A partir da tabulação dos dados, foi aplicado um conjunto de análises quantitativas, basicamente pelo tratamento de médias, frequências, desvio-padrão e total de respostas. Quanto às questões discursivas, optou-se pela análise de conteúdo (Bardin, 2011). Assim, foi possível proceder com uma correlação entre os resultados quantitativos das escalas do questionário e as respostas de aprofundamento. Feitas as análises sobre os níveis de riscos psicossociais, foi feita uma correlação entre a natureza das práticas organizacionais que os geraram e os fatores de investimentos em pessoas, na forma com que apresentam Cascio e Boudreau (2010), apontando, assim, os possíveis impactos econômicos que estas práticas organizacionais, que geram níveis médios ou altos de riscos psicossociais, podem provocar.

Discussão dos dados

De forma inicial, os dados demográficos mostram que o público pesquisado tem um perfil com predomínio de idade entre 26 e 35 anos (41%), do sexo feminino (65%), com formação de ensino superior completo (56%), solteiro (63%), que ocupa cargo de analista (28%), com tempo na empresa atual entre 1 e 5 anos (54%), de contrato efetivo (84%), vinculado a empresas privadas (82%) e no setor de serviços (50%). Chama a atenção nestes dados o perfil jovem do público pesquisado, cuja maioria está dentro da faixa dos 18 aos 35 anos, e que tem pouco tempo de empresa, variando entre 1 e 5 anos. Estes dados tornam-se uma base relevante para subsidiar as análises das escalas a seguir, considerando-se como um indicativo de que é um público relativamente com pouca experiência e com muita expectativa sobre os respectivos ambientes de trabalho.

Os dados das medições das escalas, colhidos a partir dos sujeitos pesquisados, se apresentam da seguinte forma, conforme a Tabela 1:

<i>ESCALA</i>	<i>MÉDIA</i>	<i>DESV PAD</i>	<i>RISCO BAIXO</i>	<i>RISCO MÉDIO</i>	<i>RISCO ALTO</i>	<i>CATEGORIA</i>	<i>DESCRIÇÃO</i>
EOT	3,44	1,12	39%	61%	0%	Divisão das tarefas/Racionalização	Dificuldades em relação à divisão das tarefas e de seus conteúdos, considerando, sobretudo, o modo operatório. Atribuição de causas externas aos problemas enfrentados.
						Negação	Qualquer falha ou desajuste percebido é tratado como resultado de sua própria incompetência, despreparo ou falta de compromisso.
EEG	2,98	1,26	31%	40%	29%	Gestão Disfuncional	(I) os estilos variam muito a cada situação de trabalho, o que não proporciona um determinado padrão de gestão, ou (II) as ações são contraditórias entre si, gerando frustração e desconfiança em relação à consistência da gestão.
ESPT	2,24	1,27	52%	48%	0%	Mal-estar	Sentimento manifestado (I) pelo estado emocional negativo e de sofrimento, resultante das experiências de trabalho, (II) pelo desempenho negativo no trabalho, com prejuízos à autoestima e aos vínculos laborais, e (III) pelo desejo de se desvincular da organização em função da não identificação com seus objetivos.
EDRT	2,41	1,22	45%	55%	0%	Danos físicos	Dor de cabeça, alterações no sono, dores nas costas.

Tabela 1. Dados do tratamento estatístico e da análise de conteúdo

Observa-se que a EOT obteve uma média geral de respostas de 3,44 nesta escala, entre 1 (nunca) e 5 (sempre). Considerando-se o desvio-padrão em relação ao ponto médio dos fatores, percebe-se que, quanto à distribuição das respostas, a maior concentração da escala está dentro dos limites de riscos médios (61%). É um cenário que demanda, portanto, ações a curto e médio prazo, uma vez que os sujeitos inseridos neste contexto estão trabalhando no limite de seus recursos psíquicos.

Observando os fatores que compõem esta escala, tem-se que a divisão das tarefas tem proporcionado um risco um pouco maior (3,48) do que a divisão social do trabalho (3,42). Isto significa que a maior dificuldade está sobre a forma de dividir as tarefas e seus conteúdos, considerando, sobretudo, o modo operatório (Dejours, 1986), como por exemplo “*implantação de rotinas e planejamentos*”, “*falta de instrução dos superiores*”, “*dificuldade de seguir rigorosamente o passo a passo*”, “*falta de infraestrutura*” e “*trabalhos metódicos e repetitivos*”.

Já de acordo com Mendes e Morrone (2010), a estratégia defensiva da racionalização caracteriza-se pela verbalização das dificuldades do trabalho (ritmo acelerado, cobrança exagerada, etc), imputando a elementos externos à organização do trabalho o foco da análise. Tal perspectiva se confirma pelos relatos citados no parágrafo anterior.

Ainda de acordo com os mesmos autores, a estratégia defensiva da negação caracteriza-se pela desconfiança, pelo individualismo, pelo isolamento e pela banalização das dificuldades da organização do trabalho. Assim, o sujeito nega que é a organização do trabalho a causadora do sofrimento e passa a responsabilizar a si mesmo pelos problemas. Esta perspectiva se confirma quando os sujeitos pesquisados, ao serem indagados sobre a que atribuem as dificuldades no trabalho, revelam categorias que expressam a culpabilização de si mesmo pelas dificuldades encontradas no cotidiano laboral, tais como “*falta de administração de tempo*”, “*eu não consigo me organizar direito*”, “*temperamento/falta de paciência*”, “[*falta de*] *concentração*”, “*trabalho e estudo/tempo de deslocamento*” e “*falta de experiência*”.

Na EEG, a primeira percepção que chama a atenção é o fato de a média das respostas estar bem próxima do ponto central da escala (2,98). Isto significa que, na percepção geral dos respondentes, os estilos de gestão possuem característica moderada. O desvio-padrão de 1,26 revela que a variação entre estilos pouco característicos e predominantemente característicos

podem estar vinculados ao contexto, considerando-se neste aspecto as particularidades de cada ambiente de trabalho, as situações vividas, as pessoas envolvidas, e outros elementos.

Este resultado revela que os estilos de gestão não são claros dentre as atuais práticas organizacionais. E em considerando-se esta ausência de clareza, pode-se obter dois vieses: (I) os estilos variam muito a cada situação de trabalho, o que não proporciona um determinado padrão de gestão, ou (II) as ações são contraditórias entre si, gerando frustração e desconfiança em relação à consistência da gestão.

Para compreender melhor a natureza da percepção moderada dos estilos de gestão, recorreu-se às respostas discursivas, onde foram encontrados registros que expressam dificuldades atribuídas a elementos, tais como “*direção*”, “*o gestor atua sozinho às vezes*”, “*gestão extremamente política e partidária*”, “*centralização do poder*”, “[*alta*] *pressão*”, “*gestão disfuncional*”, “*má administração*”, “*erro de gestão*”, “*falta de reconhecimento e [prática de] favoritismo*”, “*arrogância da chefia*”, “*prática de chefia e não de liderança*” e “*falta de coordenação mais efetiva*”.

Contudo, ao buscar-se, dentro dos fatores que compõem a escala, a maior concentração de respostas que evidenciam uma tendência predominantemente característica dentre cada estilo de gestão, aquele que mais se aproxima da maior frequência neste parâmetro é o estilo normativo, com 37% das respostas. Este índice traz algumas considerações relevantes, quando se compara com a análise realizada na escala anterior (EOT).

As questões que apresentaram um resultado mais próximo e/ou dentro dos parâmetros de um estilo predominante de gestão foram “*É creditada grande importância para as regras nesta organização*” (3,50) e “*A hierarquia é valorizada nesta organização*” (3,66). Ou seja, há uma ênfase na prescrição de tarefas perceptivelmente elevada, bem como a restrição de liberdade, que pode resultar na sobrecarga de trabalho. De acordo com Glowinkowski e Cooper (1987), o primeiro nível da sobrecarga de trabalho está relacionado com o excesso de tarefas realizadas, a partir do momento em que estas atividades se encontram além da disponibilidade do trabalhador. Já o segundo nível, qualitativo, está relacionado com as dificuldades do trabalhador em lidar com as demandas que estão além de suas capacidades ou aptidões.

Com base no resultado do fator estilo de gestão normativa, nas questões específicas deste fator com índices entre 3,50 e 3,66 e nas categorias discursivas, entende-se que há uma significativa dificuldade em lidar com as demandas que estão além das capacidades destes sujeitos.

Já na ESPT, observa-se que a média geral de respostas nesta escala, entre 1 (nunca) e 5 (sempre), foi de 2,24, ou seja, uma média de respostas que está dentro dos limites de riscos psicossociais baixos. Este resultado demonstra que, de maneira geral, há um cenário ideal de organização prescrita do trabalho dentre as atuais práticas organizacionais. Considerando-se o desvio-padrão em relação ao ponto médio dos fatores, percebe-se que, quanto à distribuição das respostas, a maior concentração da escala está dentro dos limites de riscos baixos (52%).

Contudo, uma observação mais apurada se fez necessária. Como a ESPT possui três fatores, todos eles possuem a maior parte de concentração das respostas dentro do parâmetro de riscos psicossociais baixos (60% para o fator *inutilidade*, 36% para o fator *indignidade* e 64% para o fator *desqualificação*). Nestas apurações, notou-se que a concentração do fator *indignidade* foge ao padrão dos demais fatores. Observando-o separadamente, constatou-se que pela primeira vez nos índices do PROART um fator obteve parte das respostas dentro dos limites altos de riscos psicossociais, com 33%. Isto é, no que se refere ao fator *indignidade*, a ESPT revela que 1/3 das respostas está mostrando que os sujeitos estão sofrendo de forma patogênica, expondo seus sentimentos de injustiça, desânimo, insatisfação e desgaste com o trabalho. Embora não represente uma concentração da maioria (o que pode ser explicado pelas estratégias de negação e de racionalização na escala anterior), este parâmetro releva uma possível tendência.

O resultado do fator *indignidade* mostra que há uma parcela considerável dos sujeitos que expressaram suas percepções de que as atuais práticas organizacionais fomentam um ambiente de mal-estar no trabalho. De acordo com o que foi apontado por Ferreira e Seidl (2009), o mal-estar no trabalho pode ser compreendido (I) pelo estado emocional negativo e de sofrimento, resultante das experiências de trabalho, (II) pelo desempenho negativo no trabalho, com prejuízos à autoestima e aos vínculos laborais, e (III) pelo desejo de se desvincular da organização em função da não identificação com seus objetivos.

Tais elementos podem ser confirmados pelos registros nas questões discursivas. Ao serem questionados sobre o que fazem para lidar com as dificuldades no dia a dia laboral, foram

encontradas respostas, tais como “*faço de tudo para que de 2 mãos consigam fazer 4*”, “*tenho procurado outro emprego*”, “*tento sair da organização, estudando muito para ingressar em outra instituição pública*”, “*Desisti. Faço o que posso*”, “*suporto em nome do salário e face ao que o país enfrenta*”, “*procuro ajuda de um médico*”, “*não tenho muito o que fazer*”, “*fazendo tratamento psiquiátricos e psicológicos*”, “*Silêncio, prefiro não tentar ao errar*”, “*respiro fundo para aliviar a ansiedade*”, “*no momento não faço nada, cansei de mostrar o óbvio*” e “*Só não peço demissão, pois o mercado de trabalho está escasso, mas esse é a minha maior motivação*”.

Como última escala, na EDRT a média geral de respostas, entre 1 (nunca) e 5 (sempre), foi de 2,41, ou seja, uma média de respostas que está dentro dos limites médios de riscos psicossociais. Este resultado demonstra que, de maneira geral, não há um cenário ideal de organização prescrita do trabalho dentre as atuais práticas organizacionais, estando os sujeitos trabalhando em seus limites psicossociais. Considerando-se o desvio-padrão em relação ao ponto médio dos fatores, percebe-se que, quanto à distribuição das respostas, a maior concentração da escala está dentro dos limites de riscos médios (55%).

Destaca-se ainda que, dentre os fatores que compõem esta escala, o fator *danos físicos* obteve a maior concentração de respostas dentro dos parâmetros de altos riscos psicossociais, com 41% considerando-se o desvio-padrão (1,24) em relação à média do fator (2,73), expressando danos tais como “*dor de cabeça*”, “*alterações no sono*” e “*dores nas costas*”. Este resultado revela indícios significativos e que corroboram as análises das três escalas anteriores. De acordo com Dejours e Abdoucheli (2011), a partir do momento em que todos os recursos e mobilizações defensivas foram explorados, o sofrimento que persiste não compensado passa a consumir e destruir o aparelho mental e o equilíbrio psíquico do indivíduo, fazendo com que ele evolua em direção à descompensação, tanto mental quanto física. Seria o corpo, então, o limite máximo do sofrimento patogênico, alvo máximo da desestabilização dos recursos psíquicos, que leva ao adoecimento.

Constata-se, desta forma, que em geral as escalas apontam para níveis médios de riscos psicossociais, estando a natureza das práticas organizacionais, que geram estes níveis, vinculada a uma divisão precária das tarefas, bem como associada a um estilo de gestão normativo. Estas fontes, assim, resultam em sobrecarga de trabalho, mal-estar no trabalho e altas demandas por

estratégias defensivas, que acabam impactando em fatores sintomáticos como indignidade e danos físicos. E isto não constitui um cenário de melhores níveis de saúde física e mental.

De acordo com Cascio e Boudreau (2010), olhando para a incidência da saúde do trabalhador sobre os custos econômico-financeiros da organização, tem-se que o investimento em pessoas não significa apenas a manutenção do bem-estar dos trabalhadores, mas também a manutenção da saúde do negócio. Significa considerar o questionamento “Por que isto me importa?”.

No sentido de responder esta pergunta, Cascio e Boudreau (2010) afirmam que há uma lógica entre a saúde dos trabalhadores e a saúde econômica da organização. A respeito das atitudes e do envolvimento das pessoas, por exemplo, os autores afirmam que

“melhorar a atitude dos funcionários pode afetar o desempenho financeiro da empresa. Mudar a sua atitude pode afetar diretamente a rotatividade e o absenteísmo, com resultados associados nos seus custos. Ter a reputação de ser um lugar gratificante para trabalhar pode melhorar o potencial para recrutar mais e melhores candidatos. Existem evidências, ainda, de que as atitudes dos funcionários afetam diretamente seu desempenho e, em particular, a tendência de ir além da descrição formal de seu trabalho (frequentemente chamadas de ‘comportamentos de cidadania’) e de transmitirem emoções positivas aos clientes. Essas últimas conexões afetam a produtividade e os custos de atendimento, as vendas e os resultados” (Cascio e Boudreau, 2010, p.148).

Falar no impacto econômico das práticas organizacionais, todavia, não significa mercantilizar o trabalhador em prol de benefícios rentáveis à organização. Porém, para uma gestão que não expressa uma real e efetiva preocupação em observar os danos causados à saúde do trabalhador devido às suas práticas exercidas, apontar para os impactos econômicos que isto provoca torna-se uma estratégia para revisar a organização do trabalho. Significa apontar para um outro alvo a fim de provocar mudanças reais e efetivas sobre a saúde do trabalhador.

Desta forma, Cascio e Boudreau (2010) apresentam a lógica econômica que está por trás do investimento na saúde e no bem-estar, qual seja: pessoas com um estilo de vida mais saudável atingem melhores níveis de saúde física e mental, o que irá proporcionar menos demandas por tratamentos de saúde, permanência por maior tempo no exercício da atividade, menos rotatividade e afastamentos e melhor desempenho no trabalho.

Ao se considerar os resultados obtidos na primeira fase desta pesquisa, onde evidencia-se que as atuais práticas organizacionais não promovem saúde física e mental, e aplicando a lógica econômica que apresentam Cascio e Boudreau (2010), tem-se a seguinte relação entre a natureza

das atuais práticas organizacionais e os impactos econômicos provocados por elas, conforme mostra a Figura 1:

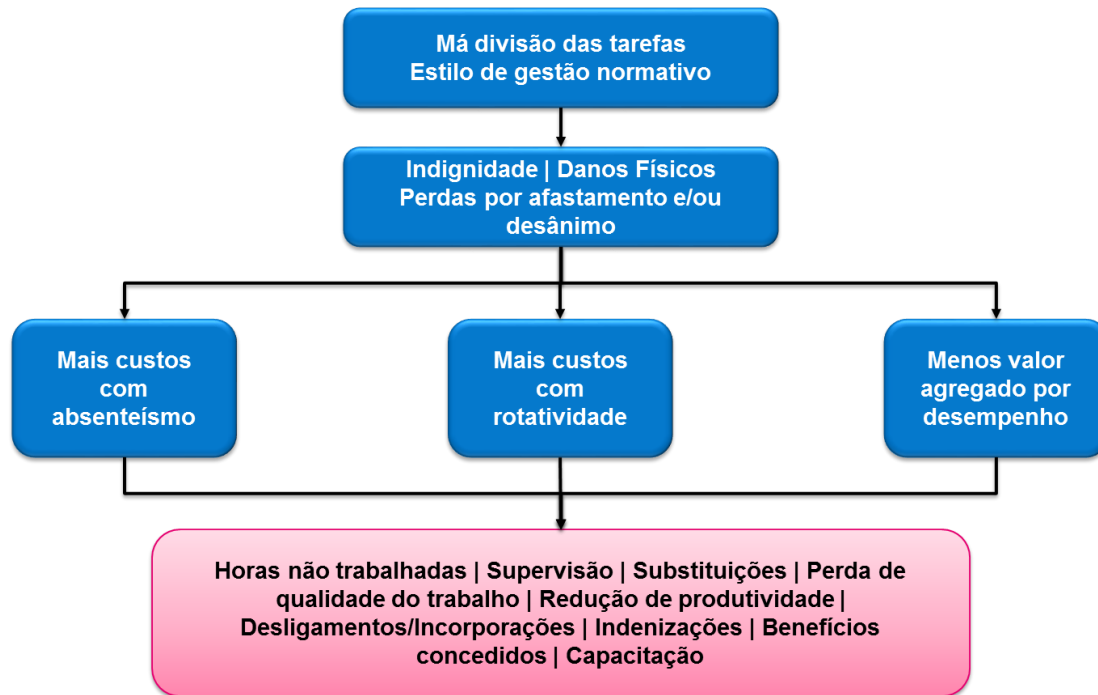


Figura 1. Impactos econômicos das práticas organizacionais

Desta forma, conclui-se que a natureza das práticas organizacionais que a pesquisa revelou, no que diz respeito à má divisão das tarefas e ao estilo de gestão normativo como mais predominante, tem provocado riscos psicossociais expressos por um sentimento de injustiça, desânimo, frustração, desgaste e mal-estar no trabalho, quanto a um estado emocional negativo e de sofrimento, a um desempenho negativo no trabalho, com prejuízos à autoestima e aos vínculos laborais, e a um desejo de se desvincular da organização em função da não identificação com seus objetivos. Tais riscos têm potencial incidência direta sobre fatores econômicos, como absenteísmo, rotatividade e desempenho no trabalho. Assim, a natureza das práticas organizacionais revelada na pesquisa tem potencial impacto direto sobre elementos econômicos associados a maiores custos com: horas não trabalhadas (seja por afastamento ou seja por desgaste no trabalho); supervisão (para garantir o cumprimento das responsabilidades no trabalho); substituições (seja por afastamento ou por desligamento do trabalho); perda de qualidade do trabalho (devido ao estado emocional negativo, vínculos fragilizados e desejo de

desvinculação com a organização); redução de produtividade (seja por frustração ou seja por danos físicos); desligamentos/incorporações (em consequência às substituições); indenizações (dado o direito sobre afastamentos ou desligamentos); benefícios concedidos (como pagamento de horas ainda que o trabalhador esteja afastado de sua atividade ou como os custos com tratamento de saúde); e capacitação (quando necessário incorporar uma nova pessoa em casos de substituição).

Conclusão

Esta pesquisa revelou resultados que mostraram, em geral, que os sujeitos pesquisados estão dentro dos parâmetros médios de riscos psicossociais, significando que estão empreendendo suas estratégias defensivas ao limite, o que constitui um estado de alerta/situação limite de trabalho que, uma vez extrapolado, leva a altos riscos psicossociais e danos à saúde dos trabalhadores. É um resultado, portanto, que demanda intervenções a curto e médio prazo, uma vez que as práticas organizacionais não representam um ambiente ideal de trabalho e que mereça ser potencializado.

Neste sentido, as análises apresentam constatações significativas, apresentando um cenário que não é o ideal. Neste cenário, falta ainda uma maior consistência da organização do trabalho que vá ao encontro do que preconiza a OIT-ANTD (2008, p. 17), na busca pelo “*fomento à implementação de parcerias no local de trabalho para a promoção de uma cultura de prevenção de riscos e para a promoção da segurança e saúde das trabalhadoras e dos trabalhadores*”. Ao contrário, as atuais práticas organizacionais têm colocado o trabalhador em seu limite máximo de enfrentamento da realidade, confrontando a organização do trabalho com suas necessidades humanas, constituindo um estado de alerta, cujos impactos têm sido imputados aos (e absorvidos por estes) sujeitos a fim de dar conta dos resultados organizacionais. Este estado de alerta demanda, portanto, intervenções a curto e médio prazo, evidenciando que em determinados fatores como *indignidade* e *danos físicos* já é possível mapear a ocorrência de altos riscos psicossociais proporcionados por estas práticas organizacionais.

Estes dados, assim, revelam que a natureza destes riscos psicossociais impacta diretamente sobre questões econômicas em relação (I) ao absenteísmo, (II) à rotatividade e (III) ao baixo desempenho. Isto representa aumento de custos com, como por exemplo, horas não trabalhadas,

supervisão, substituições, perda de qualidade do trabalho, redução de produtividade, desligamentos/incorporações, indenizações, benefícios concedidos e capacitação. Tais custos efetivam-se não apenas pelo real ou potencial afastamento por saúde, como também pelo resultado do desânimo e frustração com o trabalho.

Como limitação da pesquisa, registra-se que o objeto das análises está sobre a natureza dos riscos psicossociais e seus os impactos econômicos, cabendo a outras pesquisas o aprofundamento sobre o conhecimento das demandas geradoras destes riscos, a fim de delimitar os fatores de cada escala aqui apontada, bem como aprofundar os impactos financeiros sobre o investimento em pessoas.

Bibliografia

- Bardin, Laurence (2011), *Análise de conteúdo*, São Paulo, Edições 70.
- Brito, Jussara Cruz de (2008), “Trabalho real”, in Pereira, Isabel Brasil e Lima, Júlio César França (Org.), *Dicionário da educação profissional em saúde*, Rio de Janeiro, Fiocruz, pp. 453-459.
- Cascio, Wayne e Boudreau, John (2010), *Investimento em pessoas: como medir o impacto financeiro das iniciativas em recursos humanos*, Porto Alegre, Bookman.
- Dejours, Christophe (1986), “Por um novo conceito de saúde”, *Revista Brasileira de Saúde*, 14(54), pp. 7-11.
- Dejours, Christophe (1999), *A banalização da injustiça social*, Rio de Janeiro, FGV.
- Dejours, Christophe (2011), “Sofrimento e prazer no trabalho: abordagem pela psicopatologia do trabalho”, in Lancman, Selma e Sznelwar, Laerte Idal (Orgs), *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*, Rio de Janeiro, Fiocruz, pp. 167-184.
- Dejours, Christophe e Abdoucheli, Elisabteh (2011), “Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho”, in Dejours, Christophe et al, *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho*, São Paulo, Atlas, pp. 119-143.
- Facas, Emílio Peres (2013), *Protocolo de Avaliação dos Riscos Psicossociais no Trabalho - Contribuições da Psicodinâmica do Trabalho*, Tese de Doutorado (Psicologia), Brasília, UnB.
- Ferreira, Mário César e Seidl, Juliana (2009), “Mal-estar no trabalho: análise da cultura organizacional de um contexto bancário brasileiro”, *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, (25) 2, pp.245-254.
- Glowinkowski, Steven P. e Cooper, Cary L. (1987), “Managers and professionals in business/industrial settings: the research evidence”, in Ivancevich, J. M. e Gangster, D. C. (Orgs), *Job stress: from theory to suggestion*, Nova York, Haworth.
- Leka, Stavroula e Jain, Aditya (2010), *Health Impact of Psychosocial Hazards at Work: An Overview*, Geneva, World Health Organization.
- Mendes, Ana Magnólia (2007), *Psicodinâmica do Trabalho: teoria, método e pesquisas*, São Paulo, Casa do Psicólogo.
- Mendes, Ana Magnólia e Morrone, Carla Faria (2010), “Trajetória teórica e pesquisas brasileiras sobre prazer e sofrimento no trabalho”, in Mendes, Ana Magnólia; Merlo, Alvaro Roberto Crespo; Morrone, Carla Faria e Facas, Emílio Peres (Orgs), *Psicodinâmica e Clínica do Trabalho: temas, interfaces e casos brasileiros*, Curitiba, Juruá.

OIT – Organização Internacional do Trabalho e ANTD – Agenda Nacional de Trabalho Decente (2008), Brasília, Disponível em http://www.oit.org.br/agenda_trabalho_decente. Acesso em 29/02/2016.

Santana, Vilma Sousa; Araújo Filho, José Bouzas; Oliveira, Paulo Rogério Albuquerque e BRANCO, Anadergh Barbosa (2006), “Acidentes de trabalho: custos previdenciários e dias de trabalho perdidos”, Revista Saúde Pública, 40 (6), pp.1004-1012.