

Os efeitos iatrogênicos das técnicas de gestão

João Areosa¹

Instituto Politécnico de Setúbal (Setúbal, Portugal)

Universidade Nova de Lisboa (Lisboa, Portugal)

O principal objetivo deste texto é apresentar uma perspectiva crítica aos efeitos das técnicas de gestão empresariais sobre a saúde dos trabalhadores. Sabemos que o trabalho é um elemento central na vida das pessoas, porque, entre outros aspetos, a subsistência humana depende maioritariamente do fator trabalho. Essa é uma dimensão ética que tende a ser ignorada no universo laboral contemporâneo. As modernas técnicas de gestão, nomeadamente, a intensificação do trabalho, a qualidade total, a avaliação individual de desempenho, o aumento da precarização, a gestão pelo estresse ou a terceirização estão a destruir as relações sociais de trabalho e, consequentemente, a saúde dos trabalhadores. O adoecimento por via do trabalho é um problema social grave e a sua resolução parece difícil de alcançar, pelo menos nos tempos mais próximos, caso não se alterem profundamente as atuais técnicas de gestão empresariais.

Palavras-chave: Trabalho, Técnicas de gestão, Saúde do trabalhador.

The iatrogenic effects of management techniques

This study aims to show a critical perspective of the effects of business management techniques on workers' health. Work is a central element in people's lives because, among other aspects, human livelihood depends mostly on the work factor. This is an ethical dimension which the contemporary work universe tends to ignore. Modern management techniques, i.e., work intensification, total quality, individual performance evaluation, precariousness, and management by stress or outsourcing are destroying work relationships, work groups, and thus workers' health. Sickness due to work is a serious social problem and its resolution seems difficult to achieve (at least in the near future) if current business management techniques are not profoundly altered.

Keywords: Work, Management techniques, Workers' health.

1 <https://orcid.org/0000-0001-5112-1521>

Introdução

Ao longo do texto serão debatidas as consequências das técnicas de gestão na saúde do trabalhador. Para concretizar esse objetivo, foi redigido este ensaio teórico, recorrendo a dados empíricos de outras pesquisas sobre o tema, de modo a sustentar nossa argumentação. Os dados apontam que as técnicas de gestão atuais estão degradando a saúde física e mental dos trabalhadores. O mundo do trabalho contemporâneo serve como pano de fundo para essa discussão, a qual se enquadra numa linha crítica.

O trabalho é ambivalente, dado que tanto pode acarretar aspetos positivos como negativos. Podemos compreendê-lo como o contributo que cada ator social oferece à sociedade, recebendo em troca os frutos desse esforço. Contudo, a referida troca está, em muitos casos, longe de ser justa e proporcional. Esse é um dos seus lados negativos e o âmago do problema pode ser ilustrado sob múltiplas formas: desigualdade, pobreza, insegurança, exclusão, precariedade, acidentes, adoecimento e por aí adiante.

Por oposição, o lado positivo do trabalho está associado à construção da identidade (individual e social), à emancipação, ao sentimento de contribuir para o bem-comum, ao prazer de conseguir vencer obstáculos e dificuldades (inerentes ao próprio ato de trabalhar), ao reconhecimento de um trabalho bem-feito e tantas outras coisas que elevam o Ego. Na realidade, é a gigantesca maioria de homens e mulheres que vende a sua força de trabalho quem produz a riqueza mundial, mas não é ela que usufrui dessa mesma riqueza. Os lucros gerados coletivamente deveriam ser distribuídos de forma equitativa, mas aquilo que se verifica é que “o homem é o lobo do homem” (Hobbes, 1983), ou, por outras palavras, ainda hoje se mantém a ancestral “exploração do homem pelo homem” (Marx, 1993).

Em determinados momentos históricos o trabalho foi entendido como uma forma de punição e sofrimento – aliás, sua etimologia deriva de “instrumento de tortura”, tal como refere Antunes (2005). Para contrariar sua penosidade, algumas religiões transformaram-no em um meio de salvação da alma (Weber, 2005). Esta “nova” concepção do universo laboral metamorfoseou o seu carácter negativo para positivo. No entanto, essa visão não é dominante. Nas últimas décadas verificaram-se significativas alterações à forma como o trabalho é compreendido, organizado e executado, nomeadamente após a década de 1980 – quando se começaram a introduzir novas formas de exploração, a partir de “inovadoras” técnicas de gestão, algumas delas mais perversas do que as anteriores.

Continua a fazer sentido afirmar que a vida em sociedade permanece, ainda hoje, profundamente dominada pelo trabalho, apesar de os avanços técnicos e tecnológicos das últimas décadas terem atingido níveis de desenvolvimento singulares em toda a história da humanidade. Seria suposto que os referidos avanços tivessem libertado a humanidade não somente dos trabalhos fisicamente mais fustigantes (o que acabou, em parte, por acontecer), mas particularmente pelo tempo que se despende a trabalhar.

Atualmente, poderíamos e deveríamos reduzir os horários de trabalho, porque temos um nível de desenvolvimento sociotécnico que nos permite manter um elevado padrão de vida sem ter de trabalhar tanto tempo (Areosa, 2019). Mas, no cotidiano, aquilo que se verifica é que a intensificação do trabalho se generalizou a quase todos os setores de atividade e profissões (Rosso, 2008). Com o aumento da intensidade laboral aumenta, também, o nível de exploração. Porém, as grandes beneficiárias da intensificação do trabalho – quer pelo fator tempo, quer pelo fator densidade – são as empresas, dado que esta prática aumenta a mais-valia – porque a diferença entre custos e ganhos é ampliada. Os decisores políticos deveriam interrogar-se se esta intensificação do trabalho que degrada a saúde é necessária e inevitável (Standing, 2014). Obviamente que as longas jornadas de trabalho afetavam gravemente a saúde, a segurança e a própria vida dos trabalhadores, como demonstram os casos de *karoshi* e *karojisatsu* (North & Morioka, 2016). Há ainda o termo *kacho-byo* que representa a noção de “doença da gestão” para as hierarquias intermédias no Japão (Suzman, 2021).

Efetivamente, no Ocidente o número de horas trabalhadas tem vindo a diminuir, particularmente nas últimas décadas, embora nem sempre se verifique essa tendência em todos os cantos do mundo.² Mas a redução temporal da jornada de trabalho faz baixar a produção, pelo menos este parece ser o pensamento dominante dos empresários, embora em inúmeras situações esse pressuposto seja falso. Desde a década de 1960 que há diversos estudos a demonstrar

que a equação “mais tempo de trabalho = mais produção” era uma falsa equação, em grande número de circunstâncias. Na verdade, a introdução de pausas de repouso durante a jornada de trabalho, o encurtamento desta e outras medidas do género tinham, em muitos casos, provado traduzir-se, pelo contrário, em um aumento da produção, validando a equação contrária: “menos tempo de trabalho = mais produção” (Freire, 2002, p. 83).

As patologias modernas da gestão

A gestão é um fator central para o funcionamento das empresas. Sem administração o mundo organizacional seria caótico, mas hoje temos vários indícios de que o trabalho está adoecendo os trabalhadores em múltiplas sociedades (Antunes, 2020; Areosa, 2018a; Dejours, 2013; Gaulejac, 2007; Mendes, 2018). Em parte, este adoecimento está relacionado com os efeitos iatrogênicos dos “novos” modelos de gestão. O mundo do trabalho está colonizado por práticas, técnicas e modelos de administração que abandonaram quase por completo as preocupações com o bem-comum. Parece que as organizações se transformaram num fim em si mesmo, quando esse lugar deveria ser ocupado pelo Homem. Há uma busca do lucro a qualquer preço. Nesse sentido, podemos afirmar que vivemos em *Sociedades-do-lucro-onipotente* (Arensa, 2022), as quais implicam o fracasso em assegurar uma vida digna aos cidadãos. A gestão é atualmente uma tecnologia de poder, colocada ao serviço do capital, cuja finalidade é adaptar os trabalhadores, de múltiplas formas, às exigências das empresas. A intensificação do trabalho é uma técnica de gestão que tende a deixar os corpos dos trabalhadores cansados e suas mentes esgotadas. A pouca energia que resta só deixa os trabalhadores entregarem-se a entretenimentos passivos, normalmente relacionados com écrans (Standing, 2014).

Sabemos hoje que a intensificação do trabalho é uma espécie de guerra à alegada “improdutividade” laboral. Quando as empresas conseguem impor um trabalho mais denso, mais intenso, é normalmente a saúde dos trabalhadores que é diretamente afetada; mas essa intensidade que degrada a saúde e aumenta a produção tende a não ser acompanhada por uma maior e melhor distribuição dos recursos produzidos “em excesso”, caso não tivesse sido implementada a referida intensificação. São as empresas quem ganham com a intensificação do trabalho, à custa do esforço e da energia sugada aos corpos dos trabalhadores. A era da intensificação do trabalho ganhou fôlego através da organização científica do trabalho preconizada por Taylor, Ford e, mais tarde, por Taiichi Ohno. Mas foi essencialmente a partir da década de 1980 que as “novas” técnicas de gestão degradaram ainda mais as relações laborais, de forma cada vez mais evidente (Antunes, 2018; Dejours, 2013; Gaulejac, 2007; Sznalwar, 2015). Entre muitas outras práticas de gestão, podemos destacar a “produção enxuta”, que também visa intensificar o trabalho dentro da organização, ou, como já foi reapelidada por Parker e Slaughter (1995), a “gestão por estresse”, a qual tem como meta assegurar uma pressão constante sobre os trabalhadores para manter a produção elevada.

O novo viés das técnicas de gestão é expresso pela obsessão de resultados e pelos números (quantofrenia). A quantofrenia designa uma patologia social que consiste em querer traduzir

² Nas perspectivas de Rosso (2013) e Antunes (2020), há dados que comprovam o alongamento dos horários de trabalho em alguns países ou segmentos específicos de trabalhadores. Porém, tal como demonstra o problema do presenteísmo, passar muitas horas no trabalho não significa passar muitas horas a produzir.

sistematicamente os fenômenos sociais e humanos em linguagem matemática (Gaulejac, 2007). Mas em nenhum momento é “medido” aquilo que a empresa traz para o humano. As organizações deveriam ser obrigadas a criar instrumentos de monitorização também para estas situações (e não apenas para aspetos financeiros ou de produção). Até porque, segundo as palavras de Hubault (2002), o ser humano é único “recurso” que pode ser efetivamente desenvolvido, uma vez que pode aprender, tornar-se mais inteligente, hábil ou competente. A empresa já não é vista como instrumento de desenvolvimento social e econômico; ela se transformou num símbolo de poder a ser venerado na lógica dos mercados financeiros. Em determinados campos a impunidade das empresas é quase total, particularmente quando geram medo, ansiedade, sofrimento e até suicídios (Dejours & Bègue, 2009). É pertinente lembrar que a ansiedade e o medo se transformaram no lado obscuro das organizações que exigem uma cultura de elevado desempenho (Gaulejac, 2017).

A crescente mobilidade do capital e a deslocalização das empresas para países com salários mais reduzidos promove a concorrência de trabalhadores à escala mundial. Mas estas políticas não são apenas perversas para quem perde o emprego, são também para os trabalhadores do outro extremo do mundo que têm de aceitar remunerações miseráveis (Bourdieu, 1998). Vejamos ainda mais algumas questões que estão associadas aos atuais modelos de gestão e que merecem uma reflexão profunda nas sociedades:

- A gestão não deve ser apreendida a partir de modelos teóricos inspirados nas ciências exatas, mas sim nas ciências sociais e humanas;
- A finalidade da empresa não é exclusivamente econômica, mas em primeiro lugar humana e social;
- O trabalho não pode ser considerado unicamente sob o ângulo da produção e dos resultados, mas igualmente sob o ângulo do sentido da atividade e dos seus significados;
- A subjetividade e a vivência são variáveis tão importantes quanto a produção e a rentabilidade (Gaulejac, 2007, p. 288).

Embora a gestão em si mesma possa não ser obrigatoriamente um mal (se aplicada de forma humanista será até muito útil), atualmente está colocando as sociedades e os trabalhadores sob enorme pressão (Gaulejac, 2007). Segundo Foucault (1977), o poder atribuído à gestão tem como função tornar os corpos dos trabalhadores “úteis, dóceis e produtivos”. A devoração do sujeito, sua captura, a vampirização do corpo, da mente e da alma do trabalhador ganham força nos modelos de gestão que vendem, de modo sofisticado e sutil, a expulsão do sujeito (e sua subjetividade) da cena do trabalho (Mendes, 2018). Alguns estudos recentes são até perversos: em Singapura foi pesquisada uma variante particular do gene HTR2A que permite identificar quais são os trabalhadores mais dóceis e menos temperamentais (Standing, 2014).

É verdade que as consequências dos atuais modelos de gestão são contraditórias: por um lado, é inegável o crescimento da riqueza produzida (a qual tem subjacente a vitalidade do sistema) e o dinamismo econômico é elevado. Por outro, assistimos à degradação das condições de trabalho, ao aumento das doenças profissionais, à precarização do emprego, à insegurança e ao sofrimento (Areosa, 2018a). A gestão coloca a sociedade numa espécie de luta de todos contra todos. A cooperação cede lugar à concorrência. A solidariedade e a interajuda estão cada vez mais frágeis. As múltiplas pressões exercidas sobre as áreas de produção das organizações invadem constantemente todos os patamares e dimensões da empresa. Deste modo, podemos afirmar que as empresas atuais são sistemas “socio-psíquicos” de dominação que transformam compulsivamente as energias dos trabalhadores em força de trabalho. Hodiernamente, o poder gestor promove o individualismo, naturaliza a violência do capitalismo, enfraquece os laços nos coletivos de trabalho e incentiva a dessindicalização (Gaulejac, 2007). Toda esta conjuntura contribui para a degradação da saúde física e mental dos trabalhadores.

É pertinente lembrar que a ideologia gerencialista faz uso de diversas estratégias para o envolvimento máximo dos trabalhadores (Dias et al., 2019), aumentando, por exemplo, as patologias

da sobrecarga. No Reino Unido, em 2018, cerca de 600 mil trabalhadores referiram sofrer de problemas mentais relacionados ao trabalho, considerando uma população ativa de 26,5 milhões de pessoas. É ainda mencionado que no mesmo ano se perderam perto de 15 milhões de dias de trabalho, devido a estresse, depressão e ansiedade laborais (Suzman, 2021).

Já foi mencionado que o âmago deste trabalho é apresentar os principais aspetos discutidos na literatura acerca dos efeitos nocivos das técnicas de gestão na saúde dos trabalhadores, a partir de reflexões teóricas e empíricas. Vejamos alguns estudos que demonstram essa relação. No setor bancário a pressão imposta pela supervisão hierárquica dá origem a situações de burnout (Cardoso, 2015) e faz aumentar os índices de depressão (Linhares & Siqueira, 2014). No ramo do comércio foi pesquisado como a competitividade, o individualismo e a avaliação de desempenho afetam negativamente a saúde e a subjetividade dos trabalhadores (Moro & Amazarray, 2019). Num estudo no setor ferroviário observou-se que a avaliação individual de desempenho estava na base de vários conflitos entre membros da mesma equipe (Areosa, 2012). Dados mais recentes do mesmo setor de atividade indicam que a maioria dos trabalhadores, acima de 80%, concorda que a avaliação individualizada é um fator de conflito laboral (Rolo et al., 2021).

Em empresas de telemarketing e *call center* verifica-se uma profunda intensificação do trabalho, desregulação e exploração dos trabalhadores (Antunes, 2018). Na agroindústria canaveira constata-se que o trabalho pago por produção dá origem a inúmeros acidentes de trabalho, doenças ocupacionais e, em situações mais graves, observa-se mortes por excesso de trabalho (Guanais, 2013). No setor das telecomunicações, a ex-France Télécom, posteriormente designada por Orange, esteve no epicentro de uma onda de suicídios relacionados ao trabalho, devido à utilização de técnicas “perversas” de gestão, nomeadamente práticas de assédio que conduzissem os trabalhadores a solicitar demissão (Dejours & Bègue, 2009). Numa pesquisa recente realizada em Portugal, em maquinistas do Metrô de Lisboa, cerca de 35% dos inquiridos refere já ter sido vítima de assédio moral por parte das hierarquias e 65% não se sente envolvido nas decisões acerca do seu próprio trabalho (Rolo et al., 2021). É natural que isso coloque os trabalhadores sob enorme tensão e ansiedade (Gaulejac, 2017). No ramo aeroespacial, alguns trabalhadores da Nasa referiram que a pressão dos programas era tão elevada que “*les tinham a impressão de trabalhar under the gun (sob a ameaça de uma arma)*” (Llory & Montmayeul, 2014, p. 48).

Na área financeira dos Estados Unidos o cenário é igualmente dramático:

Após passar a noite acordado, se entupindo de álcool e cocaína Thomas Hughes, 29, executivo de investimentos da consultoria Moelis & Company, de Wall Street, subiu no parapeito de uma janela no apartamento alugado onde vivia, no 24º andar de um edifício de Manhattan, e saltou para a morte, na manhã de 28 de maio de 2015. A polícia qualificou a morte como suicídio. Conforme afirma uma reportagem do New York Times, traduzida e publicada pela Folha de São Paulo, Hughes morreu num momento de aguda sensibilidade a respeito das pressões que Wall Street exerce sobre seus jovens profissionais. A reportagem dá conta ainda de que, apenas um mês antes, Sarvshreshth Gupta, 22, que trabalhava havia menos de um ano como analista bancário no Goldman Sachs em San Francisco, cometeu suicídio após uma fase particularmente estressante no trabalho. Na mesma época, outro analista do Goldman em começo de carreira sofreu uma convulsão e foi hospitalizado após trabalhar 72 horas consecutivas, sendo que, de maneira análoga, cerca de dois anos antes, Moritz Erhardt, 21, estagiário de investimentos no Bank of America Merrill Lynch, morreu após sofrer um ataque epiléptico quando se preparava para voltar ao escritório após trabalhar as 72 horas anteriores sem dormir (Baruki, 2017, p. 14).

Estes estudos demonstram que a perversidade das técnicas de gestão está generalizada no universo laboral. Por isso, é pertinente debater os verdadeiros efeitos das técnicas de gestão sobre a saúde do trabalhador. A questão “a sociedade está doente?” representa uma metáfora sobre os efeitos iatrogênicos

(causador de malefícios) dos “novos” modelos de gestão. Vivemos num modelo de “guerra” econômica, de rivalidade e de concorrência, que exclui, sistematicamente, os menos adaptados. Num mundo em que exacerbamos o elevado desempenho, a qualidade total, a eficácia, a eficiência, a mobilidade (de capitais e mercadorias, mas não tanto de pessoas), o consumo desmedido e a competição feroz, isso torna forçoso que estejamos a criar uma sociedade global com um desenvolvimento repleto de antagonismos. Para a gestão a otimização constante (melhoria contínua) é um dogma e a qualidade total é uma bíblia. Porém, é absolutamente irrealista não considerar que os resultados positivos (quando ocorrem) dependem em larga medida de inúmeras sinergias sociais onde nos encontramos mergulhados e não estão apenas dependentes deste ou daquele fator, nomeadamente as técnicas de gestão. Essa falácia permite que alguns gestores auferam salários milionários. Um exemplo dessa situação é apresentado na obra de Gaulejac (2007, p. 170) em que um administrador, num único ato de gestão, recebeu um prémio mil vezes maior do que o ganho médio anual dos seus trabalhadores, ou seja, o assalariado teria de trabalhar mil anos para receber aquela quantia.

Os modelos e as técnicas de gestão introduzem uma aparente objetividade num ambiente de concorrência e contradições. Parecem oferecer racionalidade e tranquilidade porque conseguem simular que controlam a aleatoriedade e a incerteza. A falsa neutralidade dos instrumentos de gestão leva a que não sejam contestados – não por serem confiáveis – mas por se “maquilharem de transparência”, quando, na realidade, existem muitas contradições, assimetrias, desigualdades no tratamento, instabilidade, insegurança, precarização e ameaças. Porém, sob a capa da objetividade, eles modelam as atitudes e comportamentos dos trabalhadores (Gaulejac, 2007).

Para a gestão devem ser expurgadas todas as regras que dificultem as empresas de serem mais competitivas e os gestores apreciam a responsabilidade e disponibilidade individual dos trabalhadores. Há uma certa antipatia por tudo aquilo que é coletivo, dado que o coletivo pode originar resistência e conflitos. A globalização/mundialização gerou uma significativa cumplicidade entre o poder político e o poder econômico (sendo este último hegemônico ou dominante). Aliás, governos e empresas parecem concorrer mutuamente para ver quem consegue atingir novos patamares de flexibilização; o resultado desta “disputa” foi empurrar milhares de trabalhadores para regimes de trabalho sem segurança (Standing, 2014). O progresso econômico e a “saúde” (financeira) das empresas e dos Estados só poderão ser sustentáveis por meio da desregulamentação laboral, da liberalização e da redução da despesa e investimento públicos. Porém, essas prescrições são falsas. As políticas neoliberais defendem que as crises são obrigatórias e representam uma espécie de “purificação” das sociedades. O estado de providência e a proteção social são vistos como pesos que são necessários reduzir. O salário mínimo é a causa do desemprego, logo, é necessário introduzir maior flexibilidade.

Flexploração no universo laboral

As práticas do mundo do trabalho contemporâneo mudaram radicalmente com a flexibilização e entramos na era da *flexploração* – recorrendo a uma assertiva expressão utilizada por Bourdieu (1998), em que o autor aglutina os termos flexibilidade e exploração. Contudo, a flexibilidade que tende a aumentar a exploração está longe de ser uma inevitabilidade econômica decorrente da globalização, é acima de tudo uma decisão política ou gestonária. Por vezes, é defendido que as organizações devem ser reinventadas por meio de processos de reengenharia. A legislação trabalhista deve ser cortada e conseqüentemente os direitos dos trabalhadores devem ser diminuídos. Esta cartilha é repetida vezes sem conta, a partir da lógica do capital. A designada “reengenharia” tem como meta prioritária o aumento da produção com a utilização de menos recursos. Não é raro ocorrer a transferência de trabalhadores que levaram anos a desenvolver suas competências para áreas em que estão completamente “às cegas” (Sennett, 2001). Para além disso, a redução do número de

trabalhadores considerados dispensáveis é um dos principais objetivos da “reengenharia”, isto é, promovem o *downsizing* dos empregos (despedimentos). As reestruturações das empresas adeptas da flexibilidade, tendencialmente eliminam postos de trabalho, que segundo os gestores podem desaparecer; praticando estas políticas as empresas apresentam uma maior credibilidade no mercado, particularmente no econômico e financeiro, visto mostrarem capacidade de mudança (é relevante acrescentar que “mudança” não é por si só sinônimo de “eficácia”).

O *downsizing* é um processo que vem gerando uma profunda instabilidade, quer no mercado de trabalho, quer no seio das próprias empresas. Se for levado ao extremo, o *downsizing* pode transformar-se numa força de trabalho *just in time* (Rosso, 2017). Isso precariza o trabalho e as relações laborais. No epicentro desse fenômeno estão os trabalhadores mais vulneráveis que perdem sua fonte de rendimento, por via do trabalho, os quais acabam por partilhar um sentimento de fracasso pessoal (além da consequente degradação de sua qualidade de vida). A explicação privilegiada, por parte dos gestores, para o desencadear destes processos é o de que a mudança é necessária. É ela uma das responsáveis pelo *downsizing*. A partir deste cenário tentam despersonalizar e desresponsabilizar os atos de gestão, culpabilizando as condicionantes e exigências do mercado, bem como outros fatores externos (Sennett, 2001).

É verdade que existem inúmeras definições (algumas delas antagônicas entre si) de flexibilidade (Rosso, 2017). Neste texto, a designada flexibilização é entendida como algo que tem contribuído fortemente para a degradação da relação que as pessoas têm com o trabalho, nomeadamente a partir da deslocalização das empresas para locais considerados periféricos e mais rentáveis, das alterações na legislação trabalhista e do mercado de trabalho, do funcionamento interno das próprias empresas e do sentido e significado atribuídos ao trabalho. A flexibilização no trabalho está relacionada com a polivalência funcional, com a desregulação dos horários de trabalho, com a liberalização das condições de emprego, particularmente a precariedade e a maior facilidade em despedir. Até mesmo alguns aspetos da flexibilidade que parecem agradar aos trabalhadores, nomeadamente a flexibilidade de horário (designado como *flextempo*), tem como meta a redução do absentéismo, a diminuição de horas extra e a inibição de justificações para chegar atrasado (Rosso, 2017). É por meio da flexibilidade funcional que as empresas têm maior capacidade para alterar a organização do trabalho, no sentido mais amplo do termo. Neste contexto, é exigido que o trabalhador seja adaptável, polivalente, que obtenha qualificações, competências e que ainda acumule mais tarefas para desempenhar. Todavia, a flexibilidade³ tende a aumentar a precarização no emprego e a exploração. Na verdade, a crescente flexibilização dos mercados de trabalho veio transferir (ainda mais) os riscos e a insegurança para os trabalhadores e às respectivas famílias (Standing, 2014).

No presente, os modelos de gestão empresarial contemplam em grande medida a ideia de flexibilidade e de adaptação, que se traduz numa imagem de eficácia e de sucesso no mercado concorrencial. As práticas flexíveis têm implícita a ideia de mudança e procuram recriar as instituições (algumas delas transformando-se em “organizações camaleônicas”, tal como refere Sennett (2006)), gerando muitas vezes intermitências irreversíveis, entre o passado e o presente. É pertinente sublinhar que a atual cultura de gestão flexível se baseia em modelos e práticas de exclusão e tende a reconhecer uma importância diminuta a todo um leque de conhecimentos adquiridos ao longo da vida, a experiência, afirmando que a juventude tem uma maior capacidade de adaptação às novas exigências do mercado de trabalho e às necessidades das empresas. Consequentemente, estigmatiza os trabalhadores de meia idade e tem uma certa propensão para afastar os das faixas etárias mais avançadas. A utilização dessa “cultura” nos modelos de gestão

3 Nesta linha de pensamento, podemos dividir a flexibilidade em dois grandes tipos: “flexibilidade interna”, como a possibilidade de alterar o tempo de trabalho ou a promoção da polivalência, e a “flexibilidade externa”, como o *outsourcing*, o recurso ao trabalho temporário ou a facilidade de despedimento. A flexibilidade é, em todo o caso, indissociável do debate sobre a precariedade” (Freire et al., 2014, p. 156).

flexíveis estabelece rupturas profundas com as características dos modelos anteriores, que se baseavam profundamente na experiência acumulada dos trabalhadores, como fator de maior produtividade para as empresas (Dejours, 1999). A flexibilização tende a reconfigurar decisivamente o universo laboral, rejeitando os antigos pilares que legitimavam e sustentavam o funcionamento das empresas e do mercado de emprego. Ao nível individual, segundo Sennett (2001), é onde se sentem as maiores dificuldades de adaptação, dado que esta política de gestão assenta na instabilidade e na descontinuidade. É requerida aos trabalhadores uma adaptabilidade quase infinita.

A polivalência representa de forma muito precisa o âmago da intensificação do trabalho e da flexibilização. Esta técnica de gestão aplicada na organização do trabalho obriga o trabalhador a conhecer e/ou executar várias funções, reduzindo as porosidades durante a jornada de trabalho (Marx, 1966). A polivalência determina o fim da especialização – amplamente utilizada nos modelos taylorista e fordista – requalificando os trabalhadores para executarem múltiplos serviços; mas isso implica um esforço adicional e um aumento do consumo de energias físicas, mentais ou emocionais, por parte dos trabalhadores. No entanto, é pertinente referir que essa multifuncionalidade que sobrecarrega os trabalhadores tem como primeiro objetivo reduzir os custos e aumentar a produtividade. Esse cenário do universo laboral significa que o trabalho estrutura o capital e, simultaneamente, desestrutura o ser social (Antunes, 2018). Vejamos alguns dados que corroboram as ideias supramencionadas.

Uma pesquisa no setor da saúde, realizada em Portugal, revela que 65% dos enfermeiros afirmam sentir-se sempre ou várias vezes por semana fisicamente exausto; 76% sentem falta de mais intervalos; 71% não conseguem descansar efetivamente nas folgas, sendo que um número importante de enfermeiros (7.387) não gozam de sete dias seguidos de férias há mais de 350 dias. E os que gozam é um número reduzido de dias seguidos, frequentemente 12 dias. Grande parte dos inquiridos (cerca de 58%) trabalha horas-extra na sua atividade principal. Se somarmos a esta situação os profissionais que têm mais do que uma atividade (23,5%) os números de horas exercidas por semana, destes últimos profissionais, atingem valores próximos de 70 horas semanais (Amaral et al. 2022).

Num estudo realizado em sete empresas do setor ferroviário português verificou-se que 67% dos trabalhadores referem trabalhar pelo menos 40 horas semanais e cerca de 20% mais de 40 horas. Mais de metade gozou até 12 dias de férias completos – padrão cada vez mais comum nos trabalhadores portugueses – e a maioria teve que ir trabalhar nas folgas previstas. Quase todos trabalham por turnos e escalas (em 600 apenas cinco não o fazem). Cerca de 94% trabalham horas extra ou noturnas, 67% afirmam sentir falta de convívio e 61% dizem que o tempo de folgas não é suficiente para descansar. A pesquisa indica que 75% dos trabalhadores afirmam não ter tempo livre para a família, nem para si próprio (Santiago et al., 2022).

Paralelamente, a concorrência desmedida atrai trabalhadores ambiciosos e com sede de “vencer”, dispostos a “entregar a alma”. Normalmente, esses trabalhadores acabam por ser vítimas não somente de sua personalidade, mas, sobretudo, do contexto e da cultura em que estão inseridos. Existe uma ideologia que sustenta esse formato de trabalho: o capitalismo selvagem. São as organizações que constroem determinadas condições que favorecem o desenvolvimento de comportamentos reprováveis e imorais. A exploração é levada ao extremo, incluindo a autoexploração (camuflada, por vezes, sob a capa de realização pessoal e necessidade de reconhecimento). O indivíduo autoexplora-se e acredita que isso é realização (Han, 2017). Segundo o autor, a autoexploração é mais eficiente do que a exploração feita pelo outro, dado que é vivenciada como um sentimento de liberdade. Nesse contexto, agressor e vítima não podem ser separados, “eles” são a mesma pessoa. Nas atuais sociedade do trabalho e do elevado desempenho realizar-se e autodestruir-se caminham de “mãos dadas”.

O capitalismo e as políticas neoliberais fazem constantemente a apologia do trabalhador empreendedor enquanto mecanismo estratégico para combater o desemprego. Vendem a ideia de que é possível ser um trabalhador livre, sem patrão, com total autonomia, sem horários rígidos

para cumprir, nem ordens hierárquicas para seguir. Todavia, tudo isso é ilusório e falacioso. O empreendedorismo tem vindo paulatinamente a demonstrar ser um autêntico presente envenenado para os trabalhadores (Tavares, 2018), dado que suas alegadas “inúmeras vantagens” estão agora a mostrar sua verdadeira face: aumento da flexibilização e da intensificação do trabalho, mais encargos (por vezes, também mais dívidas), trabalho informal e mais tempo de trabalho, menos descanso e maior vulnerabilidade da saúde. Em muitos casos, revelou-se uma verdadeira armadilha, um embuste. Dados de uma pesquisa recente demonstraram que em 2019 a taxa de empreendedorismo no Brasil foi de 38,7%, o que representa cerca de 53,5 milhões de brasileiros (Tavares, 2021). Os discursos partidários do empreendedorismo fazem a apologia da meritocracia, da gestão de si mesmo. Mas para isso, o trabalhador tem de renunciar a si próprio, deixa de pertencer a si mesmo (Pagès et al., 1987). Um exemplo marcante desta situação pode estar associado à designada “uberização do trabalho”, fenômeno crescente em inúmeros países (Antunes, 2020; Filgueiras & Cavalcante, 2020; Franco & Ferraz, 2019).

Medo e precarização do trabalho

Em 1751, Samuel Johnson escreveu o seguinte: “O medo foi implantado em nós como uma defesa contra o mal, mas sua função, como a das outras paixões, não é sufocar a razão, mas assisti-la”. Infelizmente, quando está em jogo a própria subsistência, a “razão” tende a ser esquecida. Nas sociedades atuais o desemprego é uma ameaça constante para muitos trabalhadores. Por exemplo, no Brasil, segundo dados do 4º trimestre de 2021 publicados pelo IBGE⁴, existiam 12 milhões de desempregados, o que correspondia a uma taxa de desemprego de 11,1%. Esse valor é muito elevado, por isso é suscetível a originar medo, ansiedade e uma tensão permanente. Embora, tal como refere Breton (2019), o medo dos desempregados não é exatamente igual ao medo dos trabalhadores. A cultura de ansiedade está a transformar-se em regra, o medo de não fazer o suficiente para todos os dias sobre a cabeça dos trabalhadores; eles temem se tornar o alvo da atenção e de perder o emprego. Numa primeira fase, o medo pode aumentar a produção, mas com o passar do tempo pode contribuir para o adocimento. Na verdade, os trabalhadores se sentem cada vez mais isolados num mundo ultracompetitivo.

Sob a influência do medo, por exemplo, com a ameaça de demissão pairando sobre todos os agentes de um serviço, a maioria dos que trabalham se mostra capaz de acionar todo um cabedal de inventividade para melhorar sua produção (em quantidade e em qualidade), bem como para constranger seus colegas, de modo a ficar em posição mais vantajosa do que eles no processo de seleção para as dispensas (Dejours, 1999, pp. 57-58).

As organizações têm sempre um departamento de recursos humanos (agora também rebatizado como “capital humano”), normalmente colocado a serviço da produção (e não das pessoas). Contudo, sua preocupação deveria estar centrada em fazer uma gestão mais humana dos recursos. Afirmar que o humano é um recurso da empresa, leva a uma enorme inversão de valores entre o econômico e o social. Isso gera uma reificação do homem, sua instrumentalização, seu “uso intensivo” e, por consequência, sua desumanização. Entre outros aspectos, isso faz aumentar as designadas patologias da sobrecarga (Lima et al., 2015).

O mundo hodierno é profundamente insensato, pois nem os ganhos de produtividade impedem a precarização do trabalho, as demissões e as deslocalizações das empresas, nem servem

4 <https://www.ibge.gov.br/explica/desemprego.php>

para redistribuir a riqueza de forma mais equitativa, nem reduzem, por exemplo, o tempo que passamos a trabalhar. Quando tudo isto acontece, como podemos pedir às pessoas para continuarem a valorizar a honestidade, a integridade, o trabalho bem-feito, a construírem os seus coletivos de trabalho, a praticar a entreatajuda, a solidariedade, a preocuparem-se uns com os outros e com o bem-comum? Aquilo que se pode observar em inúmeros contextos é uma profunda precarização das relações laborais, além da própria precarização do trabalho (Antunes, 2020).

Segundo as palavras de Bourdieu (1998) a precariedade está em toda a parte, é uma patologia social que se alastra. Mas a precariedade tem ainda múltiplas consequências perniciosas: promove a degradação da autoimagem dos trabalhadores e da sua identidade, suscita a destruição das resistências dos trabalhadores e a fragilização do seu coletivo, que, por sua vez, gera obediência, submissão, passividade, anomia, incentiva o servilismo e produz uma maior capacidade de aceitação da exploração. Neste contexto de precariedade sabemos que os indivíduos não estabelecem relações de vínculo com a empresa onde laboram, pois é difícil estabelecer relações de confiança no seio da precarização laboral. Relativamente a esse aspecto, as pesquisas da Gallup (State of the Global Workplace) são ilustrativas: “O coletivo global de dados recolhidos pela Gallup em 2014, 2015 e 2016 em 155 países indica que apenas 15% dos empregados em todo o mundo se sentem vinculados ao emprego. Dois terços não se sentem vinculados, e 18% estão ativamente desvinculados” (Suzman, 2021, p. 293).

Na perspectiva de Standing (2014) o precariado pode estar a transformar-se na nova “classe perigosa”, devido, em parte, às múltiplas formas de opressão às quais se encontra submetida. Esta situação gera uma espécie de “subcidadãos” (dado que se encontram privados de alguns direitos de cidadania), representando, também, a imagem de nómadas urbanos (que caracteriza adequadamente os atuais trabalhadores uberizados).

As tensões no seio do precariado estão a colocar as pessoas umas contra as outras, impedindo-as de reconhecer que a estrutura social e económica está a produzir um conjunto de vulnerabilidades que lhes é comum. Muitos serão atraídos por políticos populistas e mensagens neofascistas, uma situação crescente que já é claramente visível em toda a Europa, nos Estados Unidos e noutros países. É por isso que o precariado é a classe perigosa e é por isso que é necessária uma “política de Paraíso” que responda aos seus medos, inseguranças e aspirações (Standing, 2014, p. 58).

A falta de uma profissão definida e de um emprego estável vão gerando uma “bolha de vácuo” na identidade e na ética dos trabalhadores. Deste ponto de vista a precariedade é um processo de “profissionalização falhada”. Na perspectiva de Sennett (2001), a degradação das relações sociais de trabalho acaba por ir minando o carácter individual dos sujeitos. A sua principal conclusão defende que o novo espírito do capitalismo, baseado na precariedade e nas práticas flexíveis, em que as redes de solidariedade são frágeis, vão corroendo o carácter dos trabalhadores. As sociedades do desempenho elevado necessitam de um trabalhador submisso e flexível para poder aumentar a produção (Han, 2017). Alguns psicólogos sociais acreditam que a nossa espécie tem uma determinada propensão para confiar e cooperar, mas num ambiente de constante flexibilidade, precarização e incerteza essas características diluem-se (Standing, 2014).

Qualidade total *versus* saúde do trabalhador

As técnicas de gestão elaboradas a partir dos pressupostos da qualidade total estão direcionadas para as expectativas dos clientes, para corresponder às exigências do mercado (num ambiente cada vez mais competitivo), baseando-se em diversos requisitos normativos, nomeadamente, regulamentos,

normas, procedimentos, leis etc. Visam obter um grau de excelência (inexistência de defeitos ou imperfeições) por meio de um planejamento estratégico. Pretendem eliminar uma verificação massiva no final do processo, dado que propõem a introdução da qualidade ao longo de todo o processo de produção. A conformidade com os requisitos é um dos seus pilares estruturadores e têm como meta a melhoria contínua. O agrado do cliente é prioritário ou, de forma mais ampla, um dos objetivos da qualidade total passa por ter os *stakeholders* satisfeitos. A liderança organizacional deve ser tendencialmente forte. O treinamento é essencial. Deve promover benefícios mútuos na relação com os fornecedores e monitorizar a eficácia/eficiência para atingir metas ou objetivos. Resumidamente, estes são alguns dos aspectos chave da gestão pela qualidade total. No caso de empresas muito desorganizadas ou desestruturadas, efetivamente, podem ocorrer várias melhorias na performance. Contudo, em diversas organizações, a gestão pela qualidade total acarreta múltiplos efeitos contraproducentes, principalmente para a saúde dos trabalhadores. São esses aspectos que pretendemos explorar.

A noção de qualidade total deixa transparecer a idealização de um mundo de excelência, perfeito e puro. Um mundo sem defeitos, onde cada um realiza suas tarefas com exatidão. É uma espécie de paraíso, antes de surgir o “pecado original”. Representa um cenário onde o erro está erradicado, a falha não existe, os conflitos estão ausentes e as imperfeições foram suprimidas (Areosa, 2019). É um universo perfeito, em que a harmonia é total, onde cada um pode viver sem colidir com o desejo do outro. Todos os contrários foram aniquilados, emergindo uma reconciliação plena. São esses os motivos (e ainda outros) pelos quais a qualidade total gera, num primeiro momento, consenso e adesão (Gaulejac, 2007).

É também por isso que este mundo fantasioso só pode gerar frustração, desilusão e decepção. Seria extraordinário que pudéssemos acreditar nesse mundo, mas o mundo real está aqui para nos lembrar que a perfeição é sempre relativa, o erro é potencialmente onipresente, os conflitos podem surgir a qualquer momento e que o ser humano é ambivalente por natureza (Areosa, 2021). Quando analisamos as práticas concretas, verificamos que a qualidade total é apenas uma máscara para a realidade. É verdade que a qualidade total pode servir de guia ou de orientação para a ação, mas na maior parte do tempo ela serve como instrumento de pressão, no sentido de reforçar a produtividade e a rentabilidade.

Em diversas profissões, nomeadamente a medicina, existem múltiplos protocolos que devem ser seguidos rigorosamente (caso contrário podem existir fortes penalizações). Por vezes, verifica-se que o protocolo não está em consonância com a avaliação pericial do profissional (dado que as generalizações nunca conseguem compreender e incluir todas as especificidades associadas aos casos particulares); mas o médico sente medo em violá-lo, porque no caso de as coisas “darem para o torto” poderá ser acusado de negligência, porque não fez o que deveria fazer. Caso o profissional opte por seguir o protocolo em detrimento daquilo que sua experiência pessoal lhe indica que seria adequado fazer, além do “sofrimento ético” (Dejours, 2013) que isso lhe pode custar (e isso já é suficientemente grave), também estamos perante uma profunda limitação da sua autonomia profissional, imposta pelo ideal de “qualidade total”. Assim, verifica-se que em certos contextos ela se torna perigosa e contraproducente.

Imbuídos no espírito da qualidade total muitos gestores ainda acreditam que o recurso à terceirização (*outsourcing*) de determinadas tarefas ou serviços será a chave para reduzir os custos e melhorar a funcionalidade da organização. Sabemos hoje que isso, em diversas situações, é falso. Uma das funções dos gestores é manter a confiança no seio da organização, a partir da capacidade de escutar os subordinados, individual e coletivamente. Porém, escutar é uma prática difícil que requer tempo, habilidade e experiência (Dejours, 2016). Normalmente essa tarefa é esquecida. Com trabalhadores terceirizados esse aspecto é ainda mais acentuado. Quando as pessoas não se conhecem, porque, por exemplo, trabalham em empresas diferentes (mesmo partilhando o mesmo espaço de trabalho), é mais difícil construir relações de confiança e criar redes de solidariedade

no trabalho. É pertinente sublinhar que a qualidade total não consegue prescrever a confiança mútua entre trabalhadores. Porém, sem confiança as empresas começam a definharem (Dejours, 2013; Sznelwar, 2015). A integração ou coesão dos grupos de trabalho entre trabalhadores de empresas diferentes tende a ser mais fragilizada (Areosa, 2012).

O recurso ao *outsourcing* é conhecido no jargão dos gestores como “dessedimentação organizacional” (Sennett, 2006). Esse tipo de práticas caracteriza-se por passar a atribuir determinadas funções a terceiros, libertando a organização de certas “camadas” consideradas secundárias. Com a terceirização e a flexibilização organizacional as empresas aumentam ou diminuem (em termos de número de trabalhadores), mediante a transição de uma tarefa para outra. Esse aspecto contribui para que muitos empregos permanentes se transformem em sazonais ou em trabalho intermitente (Antunes, 2018). Um estudo realizado numa universidade pública brasileira, sobre trabalhadores terceirizados do setor da limpeza, demonstra que esses profissionais vivenciam situações de exclusão, discriminação, sentimento de invisibilidade, falta de reconhecimento, sobrecarga e outras injustiças (Guimarães & Ferreira, 2020). Numa outra pesquisa, sobre operadoras de caixa em supermercados, verificou-se que o seu trabalho é pouco valorizado e que existem poucas possibilidades de transformar o sofrimento em vivências de prazer (Mélou et al., 2021). Na perspectiva de Lhuilier (2012) as atividades com menor visibilidade e mais ignoradas correm maiores riscos para a saúde, incluindo acidentes de trabalho.

Diante de certos cenários paradoxais impostos pela qualidade total (e para não enlouquecer) os trabalhadores defendem-se de diversos modos: criam um “Eu organizacional/oficial” que simula concordar com as regras da empresa, age com entusiasmo e adesão. E, paralelamente, existe um “Eu privado/verdadeiro” que murmura reticências e críticas (Gaulejac, 2007). O que está por trás deste tipo de atitude é o medo de resistir, de desmascarar o “absurdo”, pois isso significa ir contra a vontade das hierarquias (detentoras de poder). Também é o medo de ser criticado, de ser excluído ou de perder o emprego. De algum modo os trabalhadores sentem-se ameaçados, porque a ameaça se tornou numa prática corrente na gestão de pessoas (Lhuilier, 2002). Inteligentemente, a assistente social de uma organização que implementou um programa de “qualidade total”, refere o seguinte:

É preciso preencher fórmulas e seguir processos informatizados. Não temos mais tempo disponível para a escuta, porque temos cada vez mais indicadores de medida da atividade. Tenho a impressão de que a qualidade exigida pelas regras não corresponde àquilo que considero ser um trabalho de qualidade. O programa de qualidade impede-nos de trabalhar. Passamos mais tempo prestando contas daquilo que fazemos do que fazendo o que deveríamos. O procedimento é pesado e inaplicável (Gaulejac, 2007, pp. 102-103).

Na literatura científica sobre este tema há um relato surpreendente e positivo: De forma astuciosa, criativa e sofisticada um trabalhador utilizou o discurso da “qualidade total” para obter benefícios coletivos que de outra forma dificilmente seriam viabilizados. Sua fala não apresentou “reivindicações” para melhorar as condições de trabalho, utilizou o eufemismo “sugestões de melhoria”, recorrendo à própria linguagem das auditorias da qualidade total. O truque foi não “levar problemas”, mas “apresentar soluções” (Sato & Oliveira, 2008, p. 193). Indiscutivelmente, um excelente exemplo de resistência e sabedoria.

Outro problema associado à qualidade total é que ela tende a exercer uma vigilância direta (ou indireta), pessoal e intrusiva sobre os trabalhadores. A uberização do trabalho é ilustrativa desse controle perverso e corrosivo (Antunes, 2020; Filgueiras & Cavalcante, 2020; Franco & Ferraz, 2019). Mas mesmo antes do trabalho ser gerido e monitorizado por plataformas digitais, outras profissões já tinham começado a ser vigiadas, como se seu desempenho estivesse sempre em escrutínio por uma espécie de *Big Brother*. Há um estado panóptico que paira sobre o universo laboral. Uma facção da disciplina de sociologia das profissões já tinha demonstrado que as profissões

estavam a perder prestígio, poder, autonomia, autoridade e credibilidade, em suma estavam numa trajetória de desprofissionalização (Areosa, 2018b). Nenhum profissional está imune a esse tipo de práticas que visam, sobretudo, inibir pensamentos subversivos.

Uma forma de monitorizar os empregados favorecida pelo governo trabalhista do Reino Unido era a classificação on-line pelos clientes, dos prestadores de serviços. Isto constitui uma pressão através da avaliação pública, uma maneira mesquinha de procurar exercer controlo pela estigmatização. O ministro da Saúde introduziu um esquema através do qual os doentes podiam classificar os médicos. Uma sociedade que exige constantemente *feedback* sobre o desempenho não confia que os seus profissionais sejam profissionais. O site de classificação dos médicos seguiu-se a uma monitorização semelhante dos professores (Standing, 2014, p. 245).

Uma “alternativa” a este tipo de empregos em desvalorização crescente é o desemprego, que na verdade não é uma alternativa viável, porque o trabalho é a única (ou pelo menos a principal) fonte de subsistência para a (quase) totalidade da população mundial. Se muitas vezes o trabalho se transformou num palco em que é encenado o sofrimento (Areosa, 2018a), estar desempregado acarreta o estigma da incompetência (Dejours, 1999). Mas o desemprego não é visto como o resultado do número de empregos disponíveis versus o número de trabalhadores de uma determinada população ativa. O desempregado é visto como alguém que não quis se adaptar às exigências do mercado de trabalho, alguém que não se preparou devidamente para a concorrência. Contudo, o desemprego representa uma dupla penalização: a perda do principal meio de subsistência e da autoestima.

O trabalho é um “objeto” cada vez mais raro e o desemprego tornou-se estruturante em diversas sociedades (Bourdieu, 1998). É, também, recorrente os trabalhadores verem-se confrontados com uma decisão constrangedora: escolher entre aceitar a degradação das suas condições de trabalho e o desemprego. Todavia, numa economia de mercado é importante manter um certo nível de desemprego. Isso tem uma dupla função: 1) não inflacionar os salários mantendo um bom padrão de eficiência; e 2) ajustar por baixo as expectativas e aspirações quer dos trabalhadores no ativo, quer dos desempregados de modo a manter um cenário de concorrência e competição permanentes.

O trabalho de cada um deveria estar a serviço da comunidade, mas o capitalismo tem provocado a implosão do mundo do trabalho e a conseqüente falência de um universo social coerente. O capitalismo flexível tem originado uma profunda desestabilização dos empregos estáveis e colocado muitos trabalhadores numa intermitência entre trabalho precário e desemprego. Além de todas as conseqüências materiais que o desemprego acarreta, ele gera medo, ansiedade, porque faz pairar sobre a mente dos trabalhadores o “fantasma da inutilidade” (Sennett, 2006) e isso é absolutamente aterrador para a saúde física e mental. Em casos extremos o trabalho pode até estar na origem de alguns suicídios (Dejours & Bègue, 2009), os quais representam certamente uma profunda desestruturação das relações sociais de trabalho (Dejours, 2017). É possível que um dos maiores desafios que o capitalismo flexível nos coloque seja o de saber “quem precisa de nós”? Essa pergunta está longe de ter uma resposta imediata, mas se não houver o reconhecimento de que nosso trabalho é importante, de que exercemos uma função social útil, nosso Ego sente-se perdido no universo social, bem como nós próprios enquanto seres sociais; os trabalhadores sentem falta de maior coesão social, de relações humanas sustentadas e de objetivos duradouros (Sennett, 2001). São esses vetores que ajudam a construção da sua identidade. Mas esse terreno é cada vez menos fértil.

Algumas organizações contemporâneas oferecem um ambiente de trabalho que pode ser apelidado de patogénico. Entre outros aspetos, isso gera sofrimento. Já ficou subjacente que em torno do universo laboral há, pelo menos, dois tipos de sofrimento: o dos trabalhadores e o dos desempregados. Num grande número de situações o trabalho representa apenas uma forma de subsistência e o desemprego coloca o trabalhador perante riscos de sobrevivência. Muitos dos que

trabalham, padecem. A síndrome de burnout, as depressões e os suicídios associados ao trabalho espelham bem essa situação (Areosa & Queirós, 2020). Paralelamente, quem não tem trabalho também sofre. É necessário não esquecer que a esmagadora maioria da população mundial faz depender a sua própria subsistência do trabalho, ou seja, são uma enorme “classe-que-vive-do-trabalho” (Antunes, 2008). O desemprego torna mais vulnerável a subsistência de quem o vivencia. Isto significa que os trabalhadores concorrem no/pelo trabalho. Todavia, esse cenário, coloca normalmente a saúde dos trabalhadores num patamar de maior vulnerabilidade.

É de congratular que alguns países tenham detectado o crescimento de vários problemas de saúde relacionados ao trabalho e concretizaram os primeiros sinais de resistência àquilo que o capitalismo flexível parece impor e exigir. Esse é sem dúvida um sinal de esperança. Algumas empresas na Suécia têm caminhado nessa direção (Baruki, 2017). O futuro dirá se conseguimos conquistar verdadeiramente um mundo mais equitativo, justo e solidário.

Notas finais

Para a grande maioria da população mundial o trabalho é o único meio de subsistência, mas, neste momento, relega muitos trabalhadores para a ultraperiferia da existência. As técnicas de gestão e seus múltiplos efeitos iatrogênicos representam as areias movediças em que se afunda a saúde dos trabalhadores. Isto significa que vivemos em sociedades paradoxais, repletas de antagonismos, contradições, injustiças e precariedade (Gaulejac, 2017). É relevante ter em conta que no seio da precariedade dificilmente há um sentimento de “nós”. O ideal de coletivo parece irremediavelmente comprometido. O capitalismo global e as políticas neoliberais estão no âmago deste “desastre social”. Os discursos sedutores do grande capital vão ludibriar os trabalhadores precários, terceirizados, invisibilizados, uberizados, embriagando-os e tornando-os incapazes de compreender os efeitos nefastos da sua própria embriagues. Isso significa que esses trabalhadores sofrem de sintomas de obnubilação.

No mundo hodierno é a tecnologia que comanda, em grande medida, o trabalho humano (Rosso, 2008). Isto significa que a tecnologia não veio apenas facilitar o trabalho, como poderíamos supor inicialmente, veio também controlar (reduzindo a autonomia) e intensificar o trabalho. Por isso, as mudanças tecnológicas que deveriam reduzir a intensidade do trabalho apenas vieram, em alguns casos, densificá-lo. Um exemplo atual de como a tecnologia controla o ritmo e a intensidade do trabalho pode ser observado nos trabalhadores de *call center* (Roque, 2014). Em empregos deste tipo os trabalhadores já foram designados como “infoproletários” (Antunes & Braga, 2009). Para além disso, como os horários de trabalho e a intensificação laboral parecem não ser suficientes para responder às exigências organizacionais, as novas tecnologias vieram tornar mais porosas as fronteiras entre tempo de trabalho e tempo de não-trabalho. O tempo e espaço estão diluídos para que se possa trabalhar em qualquer momento e em qualquer lugar.

Não se pode afirmar que o desenvolvimento atual é harmonioso quando o aumento do lucro das empresas é pago com a diminuição de salários ou a redução de trabalhadores; a melhoria de alguns bens e serviços é feita à custa de quem não os pode pagar e aceder (elevação dos preços); e a segurança, a proteção e as vantagens de alguns trabalhadores “geram” a precariedade e a exclusão de outros. Uns sofrem de esgotamento por sobrecarga de trabalho e outros não têm emprego. Para sair deste ciclo infernal é urgente repensar os nossos modelos de gestão e as políticas sociais/públicas, reconciliando a sociedade na direção do bem-comum (Gaulejac, 2007).

Neste momento, os trabalhadores estão sujeitos a formas predadoras de gestão, das quais não se conseguem libertar. E sabemos que esse contexto promove o desgaste humano e arrasa a saúde mental (Seligmann-Silva, 2016). Essas consequências para os trabalhadores, evidentemente, são desastrosas e, em alguns cenários organizacionais, já foram denominadas por “violência da

excelência” (Monroy, 2000), decorrente da aplicação da gestão pela qualidade total e de outras técnicas de gestão que fomos abordando ao longo do texto. Considerando as suas múltiplas consequências, os efeitos do trabalho sobre a saúde do trabalhador mereciam um maior destaque nas sociedades contemporâneas. Porém, é pertinente sublinhar que todos aqueles que trabalham anseiam receber não apenas um salário para manter a sua subsistência (e da respectiva família, se for esse o caso), mas também, simultaneamente, para usufruir de um desenvolvimento individual e social, com acesso à cultura, ao lazer e ao bem-estar. Seria útil promover a dignificação do trabalho e não a usurpação da existência, por meio do trabalho, como tantas vezes acontece em inúmeras regiões do mundo.

É urgente repensar o universo do trabalho atual, afastando o flagelo que assola um grande número de trabalhadores, dado que o trabalho se transformou num verdadeiro palco de sofrimento, exploração e alienação (Areosa, 2018a). Por parte dos consumidores, é igualmente urgente avaliar as implicações que seu próprio conforto (individual, social, econômico etc.) acarreta nos outros, particularmente nos trabalhadores uberizados, terceirizados, precários ou informais. Produtos ou serviços muito baratos significam a flexploração de alguém. Há uma dimensão ética que está por cumprir nas relações sociais de trabalho que estamos a construir no mundo hodierno. O caminho que está sendo trilhado é, no mínimo, assustador. Inverter essa tendência no universo laboral é um dos grandes desafios da contemporaneidade, de modo a que o legado da nossa geração não seja desastroso para as gerações vindouras.

Referências

- Amaral, M., Antunes, J. A., Areosa, J., Silveira, H., Rolo, D., della Santa, R., Santiago, B., & Varela, R. (2022). *Inquérito nacional às condições de vida e de trabalho dos enfermeiros em Portugal*. Observatório para as Condições de Vida e Trabalho.
- Antunes, R. (2005). *O caracol e sua concha*. Boitempo.
- Antunes, R. (2008). Desenhando a nova morfologia do trabalho: As múltiplas formas de degradação do trabalho. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 83, 19-34. <https://doi.org/10.4000/rccs.431>
- Antunes, R. (2018). *O privilégio da servidão*. Boitempo.
- Antunes, R. (2020). Trabalho intermitente e uberização do trabalho no limiar da Indústria 4.0. In R. Antunes (Org.), *Uberização, trabalho digital e indústria 4.0* (p. 11-22). Boitempo.
- Antunes, R., & Braga, R. (2009). *Infoproletários: Degradação real do trabalho virtual*. Boitempo.
- Areosa, J. (2012). *O lado obscuro dos acidentes de trabalho: Um estudo de caso no setor ferroviário*. Húmus.
- Areosa, J. (2018a). O trabalho como palco do sofrimento. *International Journal on Work Condition*, 15, 81-95.
- Areosa, J. (2018b). *Imagem como profissão: A radiologia enquanto revolução na arte de fazer medicina*. Novas Edições Acadêmicas.
- Areosa, J. (2019). O mundo do trabalho em (re)análise: Um olhar a partir da psicodinâmica do trabalho. *Laboreal*, 15(2), 1-24. <https://doi.org/10.4000/laboreal.15504>
- Areosa, J. (2021). Herrar é umano: Insistir no herro também. *Análise Social*, 56(238), 84-107. <https://doi.org/10.31447/AS00032573.2021238.04>
- Areosa, J. (2022). Editorial: Sociedades-do-lucro-onipotente: Margens para a discussão da saúde do trabalhador. *Revista Laborativa*, 11(1), 1-5.
- Areosa, J., & Queirós, C. (2020). Burnout: Uma patologia social reconfigurada na era COVID-19? *International Journal on Work Condition*, 20, 71-90.
- Baruki, L. V. (2017). *Saúde mental e trabalho: Uma proposta de norma regulamentadora sobre os riscos psicossociais no trabalho a partir de reflexões sobre os sistemas Francês e Brasileiro* [Tese de doutorado, Universidade Presbiteriana Mackenzie]. Adelpa Repositório Digital. <https://dspace.mackenzie.br/handle/10899/23110>
- Bourdieu, P. (1998). *Contrafogos*. Celta.
- Breton, D. L. (2019). Ambivalências do risco. *Sociologias*, 21(52), 34-48. <https://doi.org/10.1590/15174522-93505>

- Cardoso, A. (2015). O trabalho como determinante do processo saúde-doença. *Tempo Social*, 27(1), 73-93. <https://doi.org/10.1590/0103-207020150110>
- Dejours, C. (1999). *A banalização da injustiça social*. Editora FGV.
- Dejours, C. (2013). A sublimação, entre o sofrimento e prazer no trabalho. *Revista Portuguesa de Psicanálise*, 33(2), 9-28.
- Dejours, C. (2016). Organização do trabalho e saúde mental: Quais são as responsabilidades do manager? In K. Macêdo et al. (Orgs.), *Organização do trabalho e adoecimento: Uma visão interdisciplinar* (p. 317-331). Editora PUC Goiás.
- Dejours, C. (2017). *Psicodinâmica do trabalho: Casos clínicos*. Dublinense.
- Dejours, C., & Bègue, F. (2009). *Suicide et travail: Que faire?* Presses Universitaires de France.
- Dias, C. A., Siqueira, M., Morais, A., & Gomes, K. (2019). Ideologia gerencialista e adoecimento mental no trabalho: uma análise crítica. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 22(2), 185-198. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v22i2p185-198>
- Filgueiras, V., & Cavalcante, S. M. (2020). What has changed: A new farewell to the working class? *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 35(102), 1-22. <https://doi.org/10.1590/3510213/2020>
- Foucault, M. (1977). *Vigiar e punir: O nascimento da prisão*. Vozes.
- Franco, D., & Ferraz, D. (2019). Uberização do trabalho e acumulação capitalista. *Cadernos EBAPE.BR*, 17, 844-856. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395176936>
- Freire, J. (2002). *Sociologia do trabalho: Uma introdução*. Afrontamento.
- Freire, J., Rego, R., & Rodrigues, C. (2014). *Sociologia do trabalho: Um aprofundamento*. Afrontamento.
- Gaulejac, V. (2007). *Gestão como doença social: Ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. Ideias e Letras.
- Gaulejac, V. (2017). Vivre dans une société paradoxante. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 24(2), 27-40. <https://doi.org/10.3917/nrp.024.0027>
- Guanais, J. (2013). Quanto mais se corta, mais se ganha. In R. Antunes (Org.), *Riqueza e miséria do trabalho* (p. 305-325). Boitempo.
- Guimarães, S., Jr., & Ferreira, J. B. (2020). Terceirização, saúde e resistências: provocações ético-políticas à psicologia social do trabalho em contexto de precarização subjetiva. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 23(2), 189-202. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v23i2p189-202>
- Han, B.-C. (2017). *Sociedade do cansaço*. Vozes.
- Hobbes, T. (1983). *Leviatã ou Matéria, forma e poder de um estado eclesiástico e civil*. Abril.
- Hubault, F. (2002). La relation de service: une convocation nouvelle pour l'ergonomie? In M. Bellemare, *La relation de service, opportunités et questions nouvelles pour l'ergonomie* (p. 1-22). Octarès.
- Lhuilier, D. (2002). *Placardisés: Des exclus dans l'entreprise*. Seuil.
- Lhuilier, D. (2012). A invisibilidade do trabalho real e a opacidade das relações saúde-trabalho. *Trabalho & Educação*, 2(1), 13-38.
- Lima, S., Mendes, A. M., & Costa, M. F. (2015). Clínicas das patologias da sobrecarga no trabalho. In J. K. Monteiro, A. M. Mendes, & F. O. Vieira (Orgs.), *Trabalho e prazer: Teoria, pesquisas e práticas* (p. 135-148). Juruá.
- Linhares, A., & Siqueira, M. (2014). Vivências depressivas e relações de trabalho: Uma análise sob a ótica da Psicodinâmica do Trabalho e da Sociologia Clínica. *Cadernos EBAPE.BR*, 12(3), 719-740. <https://doi.org/10.1590/1679-395110385>
- Llory, M., & Montmayeul, R. (2014). *O acidente e a organização*. Fabrefactum.
- Marx, K. (1966). *O capital*. Nova Cultural.
- Marx, K. (1993). *Manuscritos econômico-filosóficos*. Edições 70.
- Mélou, A. C., Oliveira, P., Alvarenga, E. C., & Lima, M. L. (2021). Uma análise da psicodinâmica do trabalho de operadora de caixa de supermercado. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 24(2), 235-248. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v24i2p235-248>
- Mendes, A. M. (2018). *Desejar, falar, trabalhar*. Fi.
- Monroy, M. (2000). *La violence de l'excellence: Pressions et contraintes en entreprise*. Hommes et perspectives; Martin Media.

- Moro, A. L., & Amarray, M. R. (2019). Trabalho, subjetividade e gestão gerencialista: Um estudo com trabalhadores do comércio. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 22(2), 17-30. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v22i2p117-130>
- North, S., & Morioka, R. (2016). Hope found in lives lost: Karoshi and the pursuit of worker rights in Japan. *Contemporary Japan*, 28(1), 59-80. <https://doi.org/10.1515/cj-2016-0004>
- Pagès, M., Bonetti, M., Gaulejac, V., & Descendre, D. (1987). *O poder das organizações: A dominação das multinacionais sobre os indivíduos*. Atlas.
- Parker, M., & Slaughter, J. (1995). Unions and management by stress. In S. Babson (Org.), *Lean work: Empowerment and exploitation in the global auto industry* (p. 41-53). Wayne State University Press.
- Rolo, D., Areosa, J., Silveira, H., Varela, R., & della Santa, R. (2021). *Relatório do Inquérito às Condições de Trabalho e Vida nos maquinistas do Metropolitano de Lisboa*. Observatório para as Condições de Vida e Trabalho.
- Roque, I. (2014). Precariedade e alienação dos licenciados no trabalho informatizado. In H. Veloso Neto, J. Areosa, & P. Arezes (Eds.), *Manual sobre riscos psicossociais no trabalho* (p. 73-90). Civeri.
- Rosso, S. (2008). *Mais trabalho! A intensificação do labor na sociedade contemporânea*. Boitempo.
- Rosso, S. (2013). Jornadas excessivas de trabalho. *Revista Paranaense de Desenvolvimento*, 34(124), 73-91.
- Rosso, S. (2017). *O ardil da flexibilidade: Os trabalhadores e a teoria do valor*. Boitempo.
- Santiago, B., Rolo, D., Silveira, H., Areosa, J., Amaral, M., Varela, R., & della Santa, R. (2022). *Inquérito nacional às condições de vida e de trabalho dos ferroviários em Portugal*. Observatório para as Condições de Vida e Trabalho.
- Sato, L., & Oliveira, F. (2008). Compreender a gestão a partir do cotidiano de trabalho. *Aletheia*, 27(1), 188-197.
- Seligmann-Silva, E. (2016). Saúde mental relacionada ao trabalho: as visões teóricas sob a pressão da precarização. In K. Macêdo et al. (Orgs.), *Organização do trabalho e adoecimento: Uma visão interdisciplinar* (p. 171-198). Editora PUC Goiás.
- Sennett, R. (2001). *A corrosão do carácter: As consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Terramar.
- Sennett, R. (2006). *A cultura do novo capitalismo*. Record.
- Standing, G. (2014). *O precariado: A nova classe perigosa*. Presença.
- Suzman, J. (2021). *Trabalho: Uma história de como utilizamos o nosso tempo*. Desassossego.
- Sznelwar, L. I. (2015). *Quando trabalhar é ser protagonista e o protagonismo no trabalho*. Blucher.
- Tavares, M. A. (2018). O empreendedorismo à luz da tradição marxista. *Revista Em Pauta*, 41(16), 107-121. <https://doi.org/10.12957/rep.2018.36687>
- Tavares, M. A. (2021). *Informalidade e precarização do trabalho: a nova trama da produção capitalista*. Cortez.
- Weber, M. (2005). *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. Presença.

Endereço para correspondência

joao.areosa@esce.ips.pt

Recebido em: 18/03/2021

Revisado em: 13/05/2022

Aprovado em: 25/05/2022

