

Relato de caso

Organização do trabalho e saúde mental

Work and mental health

Micheline Saint-Jean¹

SAINT-JEAN, M. Organização do trabalho e saúde mental. **Rev. Ter. Ocup. Univ. São Paulo**, v. 14, n. 1, p. 48-51, jan./abr., 2003.

RESUMO: A partir da história de uma participante numa enquête de psicodinâmica do trabalho feita no Quebec, o presente artigo discute as ligações entre a organização do trabalho e seu impacto na saúde mental dos trabalhadores. Ele aborda entre outros aspectos, a importância do reconhecimento no trabalho como um dos vetores sobre o qual repousa a identidade das pessoas. E ainda, a história vivida por essa trabalhadora evidencia como a organização do trabalho pode colocar os trabalhadores diante de um dilema ético que os obriga a escolher entre um trabalho bem feito e obedecer as regras e políticas do meio de trabalho.

DESCRITORES: Terapia Ocupacional/tendências. Trabalho. Terapia ocupacional/organização & administração. Saúde mental.

INTRODUÇÃO

Existe entre o trabalho e a Terapia Ocupacional uma ligação que podemos qualificar de permanente. Assim, é a partir da compreensão que o trabalho poderia ter um potencial mobilizador para a psique e para a criação de relações sociais que a Terapia Ocupacional nasce. Ao longo do tempo, através da sua evolução, a profissão aumenta seu espectro de análise e intervenção se interessando também pelo jogo, pela ocupação e pela

atividade no seu sentido mais amplo. Todavia, o trabalho mantém sempre um lugar central para a Terapia Ocupacional.

A Terapia Ocupacional se interessa, sobretudo, pelo potencial terapêutico do trabalho, mas se o trabalho pode dar sustentação ao indivíduo na sua busca de identidade e na sua integração social, ele pode também ser um lugar de sofrimento e se tornar patogênico. Os terapeutas ocupacionais têm a vantagem de conhecer

¹ Professeure agrégée, Programme d'ergothérapie, Faculté de Médecine, Université de Montréal. Tradução: Prof^a Dr^a Selma Lancman, Departamento de Fisioterapia, Fonoaudiologia e Terapia Ocupacional da FMUSP.

Endereço para correspondência: Departamento de Fisioterapia, Fonoaudiologia e Terapia Ocupacional da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo. Rua Cipotânea, 51. 05360-000. São Paulo, SP.

também esta outra possibilidade do trabalho. O texto que se segue tenta demonstrar como a organização do trabalho pode atingir a personalidade de um trabalhador a ponto de levá-lo para um estado de adoecimento.

O impacto das mudanças que sobrevêm do mundo do trabalho é grande. O contexto econômico e social (a primazia da economia, a globalização dos mercados, a degradação das instituições sociais são alguns destes elementos) forçou as empresas a reorganizar o trabalho. Em Quebec, somos obrigados a constatar que poucas ou nenhuma das organizações, grandes ou pequenas, privadas ou públicas não tenham passado ao longo dos últimos anos por algo que quase se tornou uma ideologia: a reorganização.

Em nome da eficiência, do rendimento e comumente em nome de “objetivos nobres” de “para melhor cumprir nossa missão” nós chegamos a considerar normal os ambiente e meios de trabalho se fundirem, se separem, se reestruturarem por serviços, objetivos ou níveis. No entanto, se nestes casos, a rentabilidade e a eficácia são esperadas, nos reencontramos também numa situação onde os trabalhadores são colocados numa armadilha. A saúde mental dos trabalhadores nunca esteve tão em perigo.

A Organização Internacional do Travail, num estudo desenvolvido nos Estados Unidos, na Grã-Bretanha, na Alemanha, Finlândia e Polônia estima que em torno de 20% da população adulta sofre de algum problema de saúde mental e aponta o stress no trabalho como um dos fatores de risco importante que pode explicar este fenômeno (GABRIEL, 2000). Podemos prever que num futuro próximo, os custos econômicos e sociais ligados à saúde mental se tornarão extraordinários. Assim, a ansiedade, a angústia, o esgotamento profissional, a depressão, o estresse fazem atualmente parte do vocabulário do mundo do trabalho.

Mas, para além das estatísticas, para além dos custos, existem pessoas fragilizadas que sofrem. Eu gostaria, a partir deste ponto de não mais falar de pessoas, mas sim de uma pessoa. Eu gostaria de trazer ao centro de nossas reflexões, Maria, para tentar compreender por meio de sua história o quanto um trabalho pode se tornar destrutivo quando ele perde o seu sentido. Christophe Dejours, afirma sobre o trabalho, “... ou bem ele promove o crescimento do sujeito, ou bem ele o destrói; ou bem ele é um meio potente de construir e de defender sua saúde, ou bem ele se transforma numa arma ameaçadora à degradação

da subjetividade e de sua destruição. O trabalho nunca é neutro (DEJOURS, 1998).

Voltemos a história de Maria. Maria é auxiliar familiar ligada a um programa de atenção domiciliar de um Centro Local de Saúde Comunitária (C.L.S.C)⁽¹⁾, localizado num bairro menos favorecido de um centro urbano. Uma primeira fusão havia juntado um Centro de Cuidados de Longa Duração e um CLSC, um ano depois, um segundo CLSC foi também agregado. Durante a primeira hora de uma primeira entrevista coletiva de uma pesquisa em psicodinâmica do trabalho, Maria permaneceu silenciosa. Maria, assim como suas colegas, tentava através da participação em um grupo de discussão, superar o sofrimento no trabalho, um sofrimento que lhe parecia excessivo. “Nós caímos como moscas”, disse, um pouco mais tarde, uma colega.

Uma outra tentava explicar como uma série de medidas administrativas implantadas depois de dois anos, fizeram com que ela passasse a se sentir estrangeira em relação à imagem que tinha do seu trabalho. Talvez esta imagem de estrangeira, uma vez que ela vinha de um outro país, impulsionou Maria a falar. Estrangeira no seu país, estrangeira no seu trabalho.

Maria tomou então a palavra, para surpresa de suas colegas e também dela própria. Tomada de grande emoção, disse como considerava importante ajudar as pessoas, como ela era esperada em cada uma das casas que visitava. Contou sobre a miséria que ela partilhava cotidianamente, a miséria social, a miséria dos corpos doentes e, também, a miséria das almas. Em seguida, falou sobre sua própria miséria, sua miséria no trabalho. Contou sobre a padronização de protocolos que definem o tempo que ela deve dispensar para dar um banho em cada beneficiária (como se convencionou denominar as pessoas que recebem ajuda e cuidados). Perguntou, - mas, o que eu devo fazer se a senhora que devo banhar esta chorando porque seu filho foi preso por posse de drogas ou por alguma outra expressão de dor?. - "Eu escuto, e em seguida eu a lavo mais rápido, mas mesmo assim, eu perco freqüentemente muito tempo". - "Quanto mais tem protocolos menos eu consigo trabalhar".

Em seguida, com lágrimas nos olhos, contou coisas que jamais havia ousado dizer a suas colegas. Contou como, para ajudar uma beneficiária que ela conhecia há muito tempo, aceitou ir à farmácia aviar uma receita. No caminho, Maria tropeçou e machucou

⁽¹⁾ Centro Local de Saúde Comunitária, ligado ao Ministério da Saúde do Canadá, que oferece entre outros serviços de atenção domiciliar, programas de prevenção para crianças e famílias e programas de saúde mental.

as costas. Ela não pode trabalhar e depois de um mês de licença, seu empregador a encaminhou a um médico especialista. Maria vive este procedimento médico-administrativo como uma ferida importante, significava para ela duvidar de sua integridade de trabalhadora. "Eles não acreditavam em mim, eles não acreditavam que eu estava mal" disse ela chorando. Naquele momento, ela ficou sabendo que sua administração havia colocado uma queixa disciplinar em seu prontuário porque ela fez compras para sua beneficiária. Maria vivenciou o encaminhamento ao especialista e a queixa disciplinar como uma grande humilhação e ela não havia ousado falar sobre isso com seus colegas. Sua dor nas costas se transformou em esgotamento profissional e ela precisou se afastar do trabalho por mais seis meses.

A história de Maria, com algumas variantes, parece a mesma história de outros trabalhadores profundamente mortificados por um trabalho que eles, no entanto, dizem amar.

Como isso aconteceu com Maria? Tentemos algumas reflexões para compreender. Compreender para repensar o trabalho. Compreender para que, talvez, algumas situações parecidas sejam evitadas. Uma primeira constatação que podemos fazer é que, como em vários meios de trabalho, a reorganização veio acompanhada de expectativas sem precedentes dos empregadores aos olhos dos assalariados. Expectativas quanto à quantidade de trabalho e às qualidades que todo trabalhador deveria seguir.

No mundo do trabalho, parecem existir dois pólos extremos de expectativas quanto à quantidade. De um lado, existem aqueles que não tem trabalho, os excluídos, os desempregados, e de outro lado, aqueles que tem trabalho demais. Aqueles a quem é sempre solicitado para fazer mais com o menos possível, menos pessoas, menos equipamentos. Chega mesmo a ser quase normal para todo trabalhador, ter que aparentar estar sempre sobrecarregado, extenuado, apressado, senão ele é suspeito de não trabalhar! Para Maria, a eficácia solicitada passa, entre outras, pelo estabelecimento de medidas de controle do trabalho completamente distanciadas do trabalho real. Como se nós tivéssemos importado do setor de produção medidas que reduzissem o trabalho, o tempo despendido em cada situação, o número de casos vistos durante uma jornada, etc.

Vamos abrir aqui um parênteses. As pesquisas em psicodinâmica do trabalho sobre o trabalho de campo em todos os setores de atividades têm demonstrado que entre as três cargas que compreendem todo trabalho, física, mental, (cognitiva) e psíquica, é

esta última que está em ligação direta com a saúde mental no trabalho. Esta carga psíquica se apresenta em torno de dois principais vetores: o do reconhecimento e o da autonomia. O reconhecimento é o coração da construção identitária no trabalho, é necessário o olhar do outro. O reconhecimento se produz sobre as práticas, sobre o "fazer". É, em princípio, o reconhecimento dos impasses do trabalho prescrito e o quanto o sujeito deve se desdobrar em esforços para fazer face ao trabalho real. É também o reconhecimento no seu sentido de gratidão sobre a contribuição significativa da pessoa para com a realização do seu trabalho. Este reconhecimento deve repousar sobre uma real autonomia para poder realizar minimamente os atos e gestos, tomar as decisões para executar as tarefas sobre as quais ele é responsável.

Para Maria, não existe reconhecimento do trabalho real. Os procedimentos de execução e de controle solicitados são dificilmente aplicáveis na realidade. Cada vez mais, nós estamos diante de situações onde os gestores estão distanciados do trabalho real e um desconhecimento se instala. Ele é resultado das determinações, normas e procedimentos que se esboçam e que, ao invés de apoiar ou guiar o trabalho o atrapalham. Para trabalhar bem, assim como para Maria, estas medidas obrigam frequentemente os trabalhadores a "trapacearem". "Trapacearem para trabalhar bem"... "eu escuto", disse Maria. Os trabalhadores, que estão na linha de frente, confessam que se desdobram, cheios de astúcia e de engenhosidade, para superar as deficiências do meio de trabalho. Esta "trapaça" dá lugar a um duplo constrangimento ético. De um lado, existe o conflito, poderia se dizer de natureza "do superego", isto quer dizer, que para trabalhar é necessário ir ao encontro das regras e dos regulamentos. De outro lado, obedecer às regras deflagra um conflito diante da sua própria ética de trabalho, pois eles sabem o que é um trabalho bem feito e independente do que eles fizerem, estarão perdendo. No mais, se o reconhecimento é necessário, como nós já vimos anteriormente, ele é pobre, quase inexistente da parte da hierarquia, ele pode ser cada vez mais solicitado pela clientela, em detrimento do que pensam os trabalhadores. Este fato constitui uma abertura a mais para a exploração. O trabalhador procurará fazer o máximo pelo outro, mas ao mesmo tempo ele tem a impressão que sua organização faz muito pouco. No final das contas ele tem frequentemente a impressão que precisa trabalhar contra as regras e contra todos. Eles se dão de corpo e alma e não é raro constarem que é quando o trabalho é atacado nas suas últimas resistências, seja pela crítica de um superior, como no

caso de Maria, ou ainda pela crítica da parte de um cliente, que o trabalhador, num último suspiro, desaba.

Constatamos também que em diversas situações, os modos de gestão destruíram os coletivos de trabalho. De um lado, nós estamos tão sobrecarregados que não temos mais tempo de consultar um colega, de lhe contar as boas e as más ações, de outro lado, quando as dificuldades se multiplicam, geralmente fica cada um por si. E, se como acabamos de ver no caso de Maria, os estratagemas, as pequenas trapaças e os desvios necessários que são feitos para se poder trabalhar, devem ficar escondidos aos olhos dos outros, compartilhá-los com os outros fica impossível. Com esta destruição dos coletivos se destrói também o reconhecimento pelo trabalho bem feito, julgamento que só um colega que compreende e conhece as regras do trabalho pode fazer. Neste ponto ainda, corre-se o risco de transferir a busca do vínculo com o colega para o cliente, levando, às vezes, a um sobreinvestimento. Diante das dificuldades e dos sofrimentos encontrados no seu trabalho os indivíduos não ficam impassíveis. Ao contrário, eles desenvolverão um conjunto de estratégias defensivas que permitirão contrapor-se às situações difíceis e proteger o equilíbrio psicológico. Ora, com a destruição dos coletivos, se destrói também a possibilidade de elaborar as estratégias coletivas de

defesa, deixando os indivíduos numa situação de grande vulnerabilidade.

Numa outra ordem de idéias, podemos constatar, no caso de Maria, que a adoção de procedimentos rígidos de trabalho que a obrigam, por exemplo, a banhar “muito rápido” como ela diz, não supõem que ela perca uma grande parte do seu saber fazer. Que o gesto eficaz e que deve, ao mesmo tempo, permanecer discreto a faz perder parte da sua segurança, que o gesto quase automático, que deixa a cabeça e o coração livre para encontrar o outro fica desestabilizado.

Ela corre o risco de perder suas referências corporais. A inteligência do seu corpo é colocada em cheque e isto a obriga a um reajustamento constante. Ela é tocada no coração do seu trabalho. Dejours diz: “O corpo inteiro e não somente o cérebro estão mobilizados pela inteligência e pela habilidade no trabalho” (DEJOURS, 1998).

Eu termino aqui algumas destas reflexões feitas a partir da historia de Maria. Se nós queremos repensar o trabalho para que ele possa retomar todo seu sentido para que ele volte a ser um motor de realização de si mesmo, de realizações de relações sociais enriquecedoras, é necessário compreender que na execução de todo trabalho existe um investimento subjetivo que devemos, mais cedo ou mais tarde, levar em conta.

SAINT-JEAN, M. Work and mental health. **Rev. Ter. Ocup. Univ. São Paulo**, v. 14, n. 1, p. 48-51, jan./abr., 2003.

ABSTRACT: Through the case history of a participant of a psychodynamic of work study that was conducted in Québec, this article discuss the links between work organization and mental health. The importance of recognition as an important determinant on the worker's identity is also developed. Lastly, the case history enlightens how an organization can place a worker in an ethical dilemma that forces them to choose between working well or the rules an politics of the workplace.

KEYWORDS: Occupational therapy/trends. Work. Occupational therapy/organization & administration. Mental health.

REFERÊNCIAS

DEJOURS, C. Centralité ou decline du travail. In: Kergoat, J.; Boutet, J.; Jacot, H.; Linhart, D. **Le monde du travail**. Paris: Editions La Découverte, 1998.

GABRIEL, P.; LIIMATAINEN, M. **Mental health in the work place**. Geneve: International Labor Office, 2000.

Recebido para publicação: Outubro de 2002

Aceito para publicação: Novembro de 2002