




Os sentidos do trabalho, a saúde das pessoas e a performance das empresas

POR *ESTELLE MORIN, FRANCISCO ARANHA, RICARDO CARVALHO, SÔNIA DIEGUES E ANDERSON SANT'ANNA*



O **trabalho** é um tema já bastante estudado e comentado devido à importância que tem na vida das pessoas e no desenvolvimento das sociedades. É, antes de tudo, **uma atividade que tem um objetivo**, que visa geralmente produzir alguma coisa de útil. O trabalho pode ser agradável ou desagradável e pode estar associado, ou não, a mudanças de natureza econômica. Pode, ainda, ser executado ou não no espaço de um emprego, definido pelo conjunto das atividades remuneradas, em um sistema economicamente organizado e marcado por relações de trocas institucionalizadas.

Dar ao trabalho o sentido estrito do emprego pode ter consequências negativas, tanto pessoais quanto institucionais. Além disso, pode restringir as relações contratuais entre o indivíduo e a organização que o emprega, supervalorizando a importância do salário e das vantagens sociais em detrimento do valor gerador e da utilidade do produto do trabalho. Essa limitação dos sentidos do trabalho também pode desvalorizar as atividades não-remuneradas, como a filantropia e o trabalho doméstico.

O trabalho é uma atividade pela qual a pessoa se insere no mundo, exerce seus talentos, define-

se, atualiza seu potencial e cria valor; dando-lhe, em retorno, o sentimento do desempenho e eficácia pessoal. Como permite ao indivíduo produzir resultados originais, e essa produção tem uma utilidade, permite à pessoa provar sua existência, se reconhecer e ser reconhecida. Em razão da sua rotina e cotidiano, o trabalho é também um formidável meio de administrar a angústia do vazio. Basta ver a aflição das pessoas que, de um dia para o outro, ficam desempregadas, ou ainda aquelas que se aposentam antes do tempo.

Só recentemente (de 20 anos para cá) temos levado em conta a importância do trabalho na preservação e estimulação da saúde das pessoas. E é ainda mais recente o reconhecimento pelos gestores do impacto que o trabalho tem sobre a saúde. No entanto, ainda em determinados contextos organizacionais, o trabalho é administrado de modo a produzir os resultados financeiros esperados, mas não necessariamente objetivando a razão de ser da organização, que torna legítimas suas atividades, e nem visando ao desenvolvimento das pessoas e da sociedade. Surgem, então, questões éticas importantes associadas aos sentidos do trabalho nas organizações.

O SENTIDO DO TRABALHO É RESULTANTE DA COERÊNCIA ENTRE O QUE A PESSOA BUSCA E O QUE PERCEBE NO SEU TRABALHO.

MAS O QUE SÃO OS SENTIDOS DO TRABALHO?

A palavra “sentidos” tem duas raízes. Do latim *sensus*, significa a capacidade de ter impressões, conhecer, ver e julgar. Significa também a idéia ou imagem que representa um sinal, uma experiência. Já em sua raiz germânica, “sumo”, significa a direção, a orientação dada a alguma coisa. Em psicologia, os sentidos referem-se essencialmente à experiência de coerência, coesão, equilíbrio e plenitude. Assim, os sentidos comportam três componentes: o significado, a orientação e a coerência.



Figura 1 - Três definições dos sentidos do trabalho (Morin, 1996).

Além de se considerar tais componentes, o sentido que os indivíduos atribuem ao trabalho é influenciado por sua percepção em relação ao ambiente onde o trabalho é vivenciado. Ou seja, o trabalho faz sentido para as pessoas quando estas percebem correspondência entre sua identidade própria, seu trabalho e o contexto em que o realizam.

Assim, nos nossos estudos, o sentido do trabalho é definido como resultante da coerência entre as características que uma pessoa busca no seu trabalho e aquelas que ela percebe no trabalho que executa num determinado ambiente.

AS CARACTERÍSTICAS DE UM TRABALHO QUE TEM SENTIDO

As características de um trabalho

estimulante ou motivador foram objeto de várias pesquisas desde 1960. Um novo campo do conhecimento, que chamamos de “organização do trabalho”, ou em inglês, *job design*, veio à tona. De acordo com Ketchum e Trist, a organização do trabalho consiste em combinar as atividades e as condições em que elas devem ser executadas, segundo as características que lhes dão sentido. Nesses estudos, a organização do trabalho conduz ao estabelecimento das condições da qualidade de vida no trabalho. Por definição, é um estado geral de bem-estar das pessoas em seu ambiente de trabalho. Nós a descrevemos, geralmente, com a ajuda dos seguintes indicadores: sentidos do trabalho, engajamento organizacional ou sentimento de pertencer à organização, sentimento de dignidade e realização no trabalho e equilíbrio entre trabalho e vida privada.

Para Isaksen, os sentidos do trabalho são percebidos como um estado de satisfação produzido pela percepção da coerência entre a pessoa e o trabalho executado por ela. Esse pesquisador determinou oito características que contribuem para dar um sentido ao trabalho:

1. Identificação com o trabalho e o ambiente de trabalho;
2. Boas relações com os outros e interesse por seu bem-estar;
3. Sentimento de utilidade e contribuição para um projeto importante;
4. Sentimento de importância e benefício para o próximo;
5. Aprendizado e prazer na realização do trabalho;
6. Participação na melhoria da eficácia dos processos e das condições de trabalho;
7. Sentimento de autonomia e de liberdade na realização do trabalho;
8. Sentimento de responsabilidade e orgulho pelo trabalho realizado.

Desde 1993 temos feito pesquisas em diferentes ambientes para determinar as características de um trabalho que tenha sentido. Conseguimos determinar cinco principais características: a utilidade social do trabalho; a retidão moral; as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento; a autonomia e a qualidade das relações.

Característica do trabalho	Definição
Utilidade do trabalho	Fazer qualquer coisa que seja útil aos outros ou à sociedade, que contribua para a sociedade.
Retidão moral	Executar um trabalho moralmente justificável, tanto na realização quanto nos resultados.
Aprendizagem e desenvolvimento	Executar um trabalho que corresponda a competências, que permita aprender, desenvolver o potencial e atingir objetivos.
Autonomia	Poder exercer competências e julgamento para resolver problemas e tomar decisões referentes ao trabalho.
Qualidade das relações	Fazer um trabalho que permita ter contatos interessantes, boas relações com colegas e influência no meio.

Quadro 1 - Características de um trabalho que tenha sentido (Morin et Dassa, em preparação).

OS SENTIDOS DO TRABALHO E A SAÚDE Em seus estudos, Isaksen observou ainda que pessoas que dão sentido ao trabalho suportam melhor o estresse. Esses estudos nos levaram a formular hipóteses quanto aos efeitos protetores para a saúde das pessoas, ou mesmo benéficos, de um trabalho com sentido.

Os fatores de sofrimento no trabalho são claramente descritos pelos estudos sobre estresse no trabalho. Geralmente, são eles: a carga e o ritmo de trabalho; os horários de trabalho (rotativos, variáveis, imprevisíveis, noturnos, longos); o futuro do emprego (segurança); o reconhecimento e o apoio; a autonomia e o exercício das competências. Quando inadequados, os fatores podem gerar problemas de saúde, afetando a capacidade das pessoas de trabalhar. Eles constituem, assim, o alvo da prevenção de doenças e de sofrimento psicológico no ambiente de trabalho.

Os fatores de prazer no trabalho são menos conhecidos e reconhecidos entre os pesquisadores. Nossas investigações sobre a qualidade de vida no trabalho nos permitiram determinar vários deles: as oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento; a utilidade social do trabalho; a retidão moral dos processos, das práticas e dos resultados e a qualidade das relações (conexões positivas).

Nelson e Simmons (2003) apontam cinco conjuntos de fatores de estresse: as exigências da função, as exigências das relações, as exigências psíquicas, as políticas organizacionais e as condições de trabalho. Como o fenômeno do estresse é complexo, esses fatores podem gerar, ao mesmo



A UTILIDADE SOCIAL DO TRABALHO E AS POSSIBILIDADES DE DESENVOLVIMENTO TÊM INFLUÊNCIA IMPORTANTE NOS SENTIDOS DO TRABALHO.

tempo, o “eustress” (estresse positivo) e o “sofrimento” (estresse negativo). As conseqüências para o indivíduo são moderadas por diferenças individuais, como o caráter otimista da pessoa, seu sentimento de eficácia pessoal, seu estilo de atribuições (*locus of control*), a confiança em si mesmo e seu sentimento de coerência. O estado psicológico resultante tem efeitos sobre a saúde, o desempenho e a vida privada, com melhores resultados se a pessoa sentir prazer com o seu trabalho. No caso de sofrimento, as pessoas mobilizam seus sistemas de defesa para compensar a aflição, a fim de manter, apesar de tudo, a saúde, a performance no trabalho e a qualidade de vida.

Nos estudos desenvolvidos em nosso Centro de Pesquisa – Criteos – a organização do trabalho é apresentada como determinante da saúde dos trabalhadores, de suas atitudes e desempenho. O impacto da organização do trabalho varia segundo os sentidos que os trabalhadores lhe atribuem. Se o indivíduo percebe positivamente seu trabalho (as atividades cotidianas, concretas), as condições nas quais ele o executa (condições de saúde e de segurança, ambiente físico, relações de trabalho, etc.) e as relações de trabalho (com seu superior, seus colegas, a clientela, etc.), ele poderá encontrar sentido no trabalho e, em conseqüência, sentir-se bem física e mentalmente. Ele tenderá a chegar pontualmente para trabalhar, engajar-se em atividades, mostrar-se vigilante no exercício de suas funções, cooperar com os outros para atingir os objetivos fixados e ter o rendimento esperado. Ao contrário, se percebe negativamente seu trabalho, tenderá a achá-lo sem sentido e apresentar sintomas de estresse, ou até de sofrimento. Para manter sua presença, seu engajamento e um nível de desempenho aceitável, ele deverá mobilizar

estratégias defensivas. Logo que estas estratégias se esgotarem, os resultados podem se deteriorar: absentismo, alienação, falta de atenção, conflito, minimalismo. De acordo com Nelson e Simmons, o sentido que os indivíduos dão ao trabalho e às relações que ele cria dependem também de vários fatores ou diferenças individuais como sexo, traços afetivos e estilo de atribuições. Em conseqüência, é preciso também controlar esses fatores para compreender as relações entre o trabalho, a saúde e os indicadores de desempenho individual.

Nos estudos do Criteos, examinamos duas faces da saúde mental: o bem-estar e o sofrimento psicológico. Mais precisamente, levantamos a hipótese de que o sentido do trabalho tem um efeito positivo sobre o bem-estar psicológico e negativo sobre o sofrimento psicológico.

Os resultados que obtivemos nas pesquisas canadenses nos indicam que a utilidade social do trabalho e as possibilidades de desenvolvimento são dois fatores que têm uma influência importante nos sentidos do trabalho. Também indicam que o fator “retidão moral” tem uma influência determinante no estado de sofrimento psicológico. Finalmente, parece plausível que os sentidos do trabalho tenham um efeito mediador sobre o estado psicológico das pessoas, assim como sobre a natureza de seu engajamento em relação a seus contratantes.

A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E O DESEMPENHO DA EMPRESA

May, Lau e Johnson examinaram 146 empresas americanas durante cinco anos e descobriram que as empresas com alta qualidade de vida no trabalho – QVT – tiveram melhores lucros e um crescimento mais forte do que as outras. Nessa perspectiva, as empresas com QVT têm tendência a atrair os empregados mais talentosos, melhorando sua competitividade e assegurando sua perenidade. Os autores concluem que a performance financeira só se sustenta no longo prazo se os dirigentes derem condições de boa qualidade de vida no trabalho para os empregados. Gard, Lindstroem e Dallner questionaram 640 profissionais do setor imobiliário e encontraram resultados semelhantes.

Shoaf, Genaidy, Karwowski e Huang mostram que a busca de objetivos financeiros elevados não é incompatível com a prevenção dos problemas de





O SÉCULO XXI OFERECE OPORTUNIDADES ÚNICAS PARA A PROMOÇÃO DA SAÚDE NO TRABALHO.

saúde no trabalho ou a promoção da saúde e do bem-estar dos empregados, muito pelo contrário. Eles demonstram como os gestores se beneficiam organizando o trabalho de maneira a promover a saúde dos empregados, já que isso provoca efeitos benéficos sobre a perenidade da empresa e sua rentabilidade.

Sabemos que a performance financeira de uma empresa resulta de uma série de variáveis, dentre elas a qualidade do conselho de administração, as decisões tomadas pelos gestores, o contexto econômico e político, a competência das pessoas e da tecnologia, etc. No entanto, é possível levantar a hipótese de que as pessoas que trabalham num ambiente de qualidade apresentam menos problemas de saúde mental ou física, são geralmente assíduas no trabalho e engajadas no que fazem. São também encorajadas a assumir responsabilidades no exercício de sua função, a se aperfeiçoar por conta própria para melhor executar seu trabalho e a demonstrar criatividade quando enfrentam situações inusitadas, criando valor em tudo que fazem.

Algumas implicações para uma gestão do trabalho salutar nas organizações podem ser des-

tacadas dos nossos estudos sobre a qualidade de vida no trabalho. Com o objetivo de prevenir o surgimento de sintomas de sofrimento psicológico, os gestores deveriam enfatizar ações de:

- Dar orientações claras a seu pessoal, assim como propor objetivos estimulantes e coerentes com a estratégia da organização;
- Valorizar e reconhecer os resultados alcançados pelas pessoas;
- Reconhecer a competência de seu pessoal;
- Ajustar a carga de trabalho à capacidade e aos recursos de cada um;
- Dar suporte concreto à equipe.

Essas práticas gerenciais podem reduzir os efeitos negativos do estresse e aumentar a capacidade de adaptação dos trabalhadores e seu engajamento no trabalho. Para que isso aconteça, aumentando o bem-estar psicológico e a performance das pessoas, os gestores deveriam também:

- Assegurar-se de que cada um tenha prazer em executar seu trabalho;
- Dar à equipe uma margem de manobra

suficiente para que organize o trabalho da maneira que julgar mais eficaz;

- Permitir ao seu pessoal exercer julgamento e influência no ambiente;
- Facilitar o desenvolvimento de relações profissionais positivas e significativas;
- Confiar responsabilidades a seu pessoal, facilitando-lhe o desenvolvimento profissional.

O século XXI oferece oportunidades únicas para a promoção da saúde no trabalho, ao apontar para novos paradigmas que têm como eixo central o elemento humano e a emergência de novos valores sociais, econômicos, políticos e culturais, com conseqüências positivas nos modos de organização do trabalho. Esperemos que levem a uma nova

consciência coletiva, reposicionando a importância da dignidade humana e da democracia em nossas sociedades.

ESTELLE MORIN é professora titular do HEC Montreal (Canadá), PhD, e diretora do Criteos (Centro de Pesquisa em Trabalho, Saúde e Eficácia Organizacional). É autora do livro "Psychologie et Management", em co-autoria com Caroline Aubé (ainda sem tradução no Brasil).

FRANCISCO ARANHA é professor da FGV-EAESP e diretor das Publicações RAE, doutor em Administração pela FGV-EAESP.

RICARDO CARVALHO é professor da Fundação Dom Cabral, doutor em Sociologia pela Sorbonne-Paris 7.

SÔNIA DIEGUES é professora e gerente de Negócios da Fundação Dom Cabral - filósofa com formação em psicanálise.

ANDERSON SANT'ANNA é professor e gerente de Desenvolvimento da Fundação Dom Cabral, doutor em Administração pelo CEPEAD/UFGM.

Um novo conceito de qualidade de vida no trabalho.

Há algum tempo, a Gerência de Desenvolvimento Organizacional da Samarco Mineração começou a ampliar o conceito de qualidade de vida no trabalho, que era voltado mais para a integridade física do trabalhador e para questões de segurança e de saúde, lembra a gerente Rubria Coutinho. O novo conceito pressupõe relações mais claras e transparentes entre as pessoas e entre elas e a organização.

Para a gerente, é importante também criar espaços organizacionais que possibilitem a realização de um trabalho mais prazeroso e produtivo, nos quais o indivíduo perceba que pode contribuir para resultados diferentes e positivos não só para a empresa, mas para sua própria vida.

“Esse é um trabalho recente, ligado à percepção maior que a empresa tem da necessidade de estimular as pessoas a terem mais consciência de que a qualidade no trabalho está muito associada à qualidade de vida de cada um”, diz Rubria. Ela não vê como medir o impacto desse trabalho no resultado financeiro da Samarco, até porque são ações de longo prazo. Numa empresa mineradora como a Samarco, que exporta toda sua produção, uma série de fatores internos e externos influem nos resultados financeiros, argumenta a gerente de Desenvolvimento Organizacional. “Mas não tenho dúvida de que a performance das pessoas é um fator fundamental e que estimular a qualidade de vida no trabalho impacta também os resultados financeiros”, completa. Rubria Coutinho entrou na empresa há 13 anos e há sete está em áreas gerenciais – os últimos dois anos no cargo atual.