

# Karasek

## Marianne Lacomblez e Nicole Vézina

O modelo *demand-control* de Robert Karasek (1979) foi um dos mais citados nos trabalhos que tomaram como objecto de investigação o stress no trabalho, ou ainda dos que se dedicaram ao estudo dos efeitos do trabalho sobre o estado de saúde e bem-estar dos assalariados.

Karasek quis contribuir para uma análise menos grosseira das características do ambiente de trabalho, demonstrando que é essencial distinguir: por um lado, os factores correspondentes ao que é esperado do trabalhador, ao que lhe é “pedido”; e por outro lado, os factores relativos ao que ele designa por *discricção* ou a latitude de decisão, ou seja, tudo o que a organização do trabalho gera, e que se revela ao nível do trabalhador, dando-lhe – ou não – os meios para decidir como responder de maneira adequada a esse pedido. Ele considera que “a latitude decisional do trabalho de cada um é o constrangimento que modula a descarga de stress ou a transformação deste em energia para a acção” (Karasek, 1979, p. 287, tradução livre).

A análise apoia-se sobre os dados que resultam de estudos conduzidos nos Estados Unidos e na Suécia, com a participação de sujeitos ocupantes de postos de colarinho branco e essencialmente masculinos porque “outras investigações indicaram que a relação entre trabalho e estado mental é frequentemente mais complexa para as mulheres, em razão da solicitação adicional do trabalho em casa” (Karasek, 1979, p. 289, tradução livre). Recorreu-se a questionários organizados em torno de 6 grupos de itens: do lado das variáveis independentes, itens relativos aos “pedidos” transmitidos ao trabalhador e à latitude decisional; do lado das variáveis dependentes, itens que têm por objectivo avaliar o eventual estado de esgotamento e de depressão, bem como os indicadores que, nos Estados Unidos, procuraram avaliar a satisfação no trabalho e na vida em geral, enquanto que na Suécia as questões referiam-se ao consumo de soníferos e de tranquilizantes bem como a uma estimativa do número de dias de doença. Os resultados diferenciam quatro tipos de empregos, que são de facto a consequência do cruzamento das duas variáveis independentes: situações nas quais o pedido e a latitude são convergentes (pedido e latitude fracos ou pedido e latitude elevados) ou situações onde divergem (fraco pedido e forte latitude ou forte pedido e fraca latitude). Estes últimos revelam-se iam mais fonte de tensões, os outros dois colocando-se sucessivamente sobre um eixo interpre-

tativo de “nível de actividade”, que apresenta um balanço dos mais positivos para os casos de forte pedido e de forte latitude decisional.

A conclusão geral é, desde logo, evidente para o autor: a satisfação mais elevada é associada aos “empregos activos” que associam os desafios de uma resposta a um forte pedido e de um bom uso do julgamento e da *discriminação*. E dado que se compreende melhor sempre a perspectiva de uma análise quando ela nos refere ao que se opõe, sublinha-se que as últimas linhas do artigo fundador do modelo *demand-control* fazem menção a Frederick Taylor, ao qual Karasek opõe propostas na concepção da organização do trabalho, que assentam sobre o alargamento das latitudes de decisão, “independentemente das mudanças no peso do pedido” (Karasek, 1979, p. 303, tradução livre).

Recorde-se ainda que, após críticas que têm sido emitidas e contribuições diversas, o modelo integrou mais tarde várias dimensões que o enriqueceram de uma outra atenção atribuída, por exemplo, ao apoio social (nomeadamente o dos colegas e da hierarquia) ou à insegurança do emprego.

Este modelo *demand-control* é, indubitavelmente, o fruto de uma pesquisa longa, integrada no conjunto dos estudos que se situam no campo de investigação em questão, conduzido com seriedade, tratado e interpretado com a preocupação do rigor, da precisão e da prudência – e o artigo que citamos é disso prova. Estas qualidades contribuem para explicar o sucesso do contributo de Robert Karasek que inspirou novas formulações que se queriam mais próximas do que as constatações pareciam dar a ver. Assim utilizou-se muito as noções de “stress negativo” – *distress* – e de “stress positivo” – *eustress* – a fim de distinguir os casos em que a pessoa percebe a situação como ameaçadora, enquanto considera não dispor dos recursos necessários para lhe fazer face, dos casos em que a pessoa encara a situação como um desafio que exigirá a mobilização de recursos de que dispõe. Reencontra-se efectivamente a ideia da latitude como variável que transforma o stress em energia para a acção.

Mas onde estão os limites, no local de trabalho, de um *eustress*?

Na transposição do acordo-quadro europeu de 2004 <sup>[1]</sup> que visa melhor prevenir o stress nas empresas, os parceiros sociais de alguns países quiseram suprimir qualquer referência ao “stress positivo”, porque isso acabaria por aceitar que se possa conceber situações de

trabalho que conduzem a ultrapassar os seus limites a longo prazo.

Além disso, em conformidade com o paradigma definido, esperar-se-ia que situações que apresentam características de bom controlo sobre as exigências do trabalho, não fossem propícias a um stress negativo para os que aí exercem a sua actividade. Ora, uma investigação mostra que, tendencialmente, respostas a questões relativas à latitude de decisão, revelando um bom domínio das condições em que se exerce a actividade, podem ser associadas, de forma significativa, a uma constatação de *distress* (Torres, 2006).

Um outro estudo obtém resultados não coerentes entre a latitude decisional, medida através dos índices sobre a autoridade decisional e a utilização das habilidades propostas mais tarde por Karasek e Theorell (1990), e a margem de manobra de trabalhadoras manuais descrita pelos ergónomos num contexto onde a organização do trabalho cria “situações-gargalo” (Vézina et al., 2003).

A questão é portanto esta: o que medem os índices de Karasek, que factores não tem ele em conta, de que trabalhador fala ele e face a que dilema o coloca?

Nos índices elaborados por Karasek e Theorell (1990), define-se sistematicamente a utilização das habilidades como uma componente positiva da latitude decisional. Assim, quanto mais uma pessoa as utiliza, mais a sua latitude será considerada elevada. Fazendo referência aos estudos de Teiger, Laville e Duraffourg (1974) sobre o trabalho repetitivo e, neste seguimento, os de numerosos investigadores, estas duas características do trabalho não andam necessariamente a par e o trabalho em cadeia, embora muito constrangedor (sem latitude decisional), pode exigir muita habilidade e mobilizar uma grande criatividade para conseguir realizar o trabalho respeitando as exigências de velocidade e de qualidade.

No contexto da implantação de novas organizações do trabalho, quer seja em módulos ou células, a tendência é frequentemente de deixar as equipas tomar um certo número de decisões sobre a gestão interna da produção, uma outra componente positiva da latitude decisional de Karasek e de Theorell (1990). No entanto, o aumento deste tipo de autoridade decisional (repartição das tarefas, ordem dos lotes, disciplina, por exemplo) não é sempre sinónimo de um maior controlo sobre as exigências do trabalho e pode mesmo trazer mais stress, como nos casos em que os trabalhadores não receberam nem

os meios, nem a formação necessários (Vézina et al., 2003).

As situações de trabalho são muito variáveis e pode-se perguntar se as respostas obtidas para calcular o nível de cada um dos índices da latitude decisional vai sempre no sentido inicialmente previsto pelos criadores do modelo *demand-control*. Parece que uma utilização não adaptada das questões e dos índices deste modelo pode conduzir a uma interpretação errónea dos resultados.

A margem de manobra, um conceito vizinho do de latitude decisional, é um conceito fundador em ergonomia da actividade (Guérin et al., 2001), sendo muito importante bem defini-lo para melhor o avaliar. Durand et al. (2008) tentaram fazer um balanço de todos os indicadores da margem de manobra de um trabalhador que regressa ao trabalho após uma ausência devida a uma lesão. Eles identificaram um grande número de indicadores pertencentes a diferentes categorias (condições de trabalho, actividade, características pessoais, etc.), mas sobretudo, eles desenvolveram o conceito de margem de manobra efectiva. Por exemplo, ainda que uma pessoa possa escolher de entre vários instrumentos, são reunidas as condições para que possa realmente utilizá-los?

No modelo de Karasek, considerando que a *discrção* deixada ao trabalhador resolve qualquer problema que estaria em relação com as fontes potenciais de “tensão” no local de trabalho, os “pormenores” dos constrangimentos da actividade podem não ser objecto de uma análise atenta. No entanto, estes são passíveis de impedir de assumir o exercício de uma autonomia esperada, ou mesmo exigida.

No âmbito desta abordagem, considera-se a especificidade das condições de trabalho como quase insignificante, porque o objectivo essencial é colocar em evidência “leis fundamentais” que presidem à relação do indivíduo com o seu trabalho. É necessário contudo sublinhar que o grau de generalidade dos itens propostos transporta então as respostas para o plano das atitudes “conceptuais”, como o dizia Jean Marie Faverge, distinguindo-as das “operatórias” porque umas organizam “uma visão do mundo exterior, por associação, estruturação, procura de uma coerência no sistema de representação do lugar ocupado por nós neste mundo” (Faverge, 1967, p. 87, tradução livre) e as outras ancoram a análise no que caracteriza efectivamente as situações de trabalho. Pode-se concluir que o modelo *demand-control* é o resultado de uma escolha metodológica que acaba

por nos transmitir, essencialmente, informações relativas à forma como os trabalhadores se situam globalmente, numa certa época e em certos países, face ao que o mundo do trabalho exige deles.

Para rematar esta crítica, destacamos que predefinindo deste modo as questões que têm sentido para avaliar o bem-estar no trabalho, Robert Karasek tomou efectivamente posição e designou o que deveria mudar. É provavelmente uma outra razão do sucesso da sua contribuição: a sua análise foi levada “pelo ar do tempo”, aquela que soprou, desde o fim dos anos 70, sobre a maioria das empresas em estado de reorganização permanente e que legitima o facto de se querer garantir aqueles (e aquelas...) que se mostram mais aptos a acompanhar a evolução e os objectivos dos projectos – qualquer que seja o peso do pedido...

E de facto, o assalariado “equilibrado”, que emerge do modelo *demand-control*, não revela nenhuma insuficiência que o impediria de ser “proactivo”: ele interessa-se por tudo o que lhe permitirá bem assumir a função que lhe foi atribuída, procurando ter o controlo dos factores que poderiam interferir com o bom desenrolar da sua actividade.

Sublinhe-se ainda que o dilema que é colocado ao trabalhador não é, de maneira nenhuma, o de um debate relativo às opções da empresa, à divisão do trabalho que aí prevalece, à justificação das mudanças técnicas e organizacionais ou aos riscos de acidentes de trabalho e de doenças profissionais. Neste modelo, o assalariado não é o protagonista de um debate, de uma negociação, de um lugar onde o seu ponto de vista sobre as situações de trabalho é essencial para a sua melhoria. É certamente uma constatação que vale para a maioria das políticas de gestão dos recursos humanos; mas ao falar-se muito de latitude decisional, acabar-se-ia por esquecer que o espaço de controlo em questão é, na verdade, predefinido.

Em jeito de conclusão, coloca-se a tónica sobre o facto de Robert Karasek ter desenvolvido um modelo de compreensão das situações de trabalho que contribuiu grandemente para fazer evoluir o debate, mas é importante salientar os elementos do sistema que não são tomados em consideração ou aqueles que podem ser mal interpretados. Por um lado, os investigadores que se limitam a este modelo podem ser impedidos de identificar os determinantes do trabalho a transformar para proteger a saúde. Por outro lado, apesar do inte-

resse de utilizar questões estandardizadas que permitem comparar os estudos entre elas, não podemos deixar de constatar que as diferentes questões propostas para construir os índices do modelo não são sempre apropriadas às diferentes situações de trabalho.

## BIBLIOGRAFIA

Durand, M.J., Vézina, N., Baril, R., Loisel, P., Richard, M.-C. & Ngomo, S. (2008). *Étude exploratoire sur la marge de manœuvre de travailleurs pendant et après un programme de retour progressif au travail: définition et relation(s) avec le retour en emploi*. Montréal: Collection Études et Recherches – IRSST, Projet 099477.

Faverge, J.M. (1967). *Psychosociologie des accidents du travail*. Paris: PUF.

Guérin F., Laville A., Daniellou F., Duraffourg J. & Kerguelen A. (2001). *Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonomie*. Lyon: ANACT

Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign, *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.

Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work-stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Book Inc.

Teiger, C., Laville, A. & Duraffourg, J. (1974). Nature du travail des O.S.: une recherche dans l'industrie électronique. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 1, 7-18.

Torres, I. (2006). Mudanças organizacionais, saúde e bem-estar na banca portuguesa. Idade e sentidos do trabalho numa nova relação salarial (resumo). *Laboreal*, 2, (2), 62-65.

Vézina, N., Stock, S.R., Simard, M., Saint-Jacques, Y., Boucher, M., Lemaire, J. & Trudel, C. (2003). *Problèmes musculo-squelettiques et organisation modulaire du travail dans une usine de fabrication de boîtes Phase 2: Étude de l'implantation des recommandations*. Montréal: Collection Études et Recherches – IRSST, R-345. [http:// www.irsst.qc.ca/fr/\\_publicationirsst\\_100006.html](http://www.irsst.qc.ca/fr/_publicationirsst_100006.html).

## NOTAS

[1] Ver, nomeadamente, [http://hesa.etui-rehs.org/fr/dossiers/dossier.asp?dos\\_pk=11#rub62](http://hesa.etui-rehs.org/fr/dossiers/dossier.asp?dos_pk=11#rub62)

## AUTORES

MARIANNE LACOMBLEZ

Centro de Psicologia da Universidade do Porto  
Rua Dr. Manuel Pereira da Silva,  
4200-392 Porto

NICOLE VÉZINA

Université du Québec à Montréal,  
Département de kinanthropologie,  
Case postale 8888, Succursale Centre-Ville,  
Montréal, (Québec) Canada H3C 3P8

Texto original publicado em 2008.