

LABORE  
Laboratório de Estudos Contemporâneos  
POLÊMICA  
Revista Eletrônica

---

## SABOTAGEM NO TRABALHO

**ANTONIO LUIZ DE MEDINA FILHO**

*Doutor em psicologia social pela UERJ, economista, professor, coach e arteterapeuta.*

**Resumo:** A sabotagem no trabalho é um fenômeno característico do processo competitivo atual. Este processo influi na subjetividade do trabalhador contemporâneo acentuando o individualismo, o egocentrismo, aumentando a insegurança, gerando ressentimento e corrompendo a confiança. Tais fenômenos acabam minando o clima organizacional e a qualidade de vida no trabalho, destruindo o capital social e prejudicando a eficiência e a eficácia das organizações.

**Palavras-chave:** Psicologia social do trabalho; confiança; capital social; clima organizacional

## SABOTAGE AT WORK

**Abstract:** Sabotage in the workplace is a characteristic phenomenon of the competitive process of the occidental economies. This process influences the subjectivity of workers accentuating the contemporary individualism, egocentrism, increasing insecurity, generating resentment and corrupting confidence. These phenomena ultimately undermining the organizational climate and quality of work life, destroying the social capital and impairing the efficiency and effectiveness of organizations.

**Keywords:** Social psychology of work, trust, social capital, organizational climate

**Sabotagem** é o ato de impedir o pleno funcionamento de quaisquer [mecanismos](#), institucionais ou não, que são contrários aos [interesses](#) dos [sabotadores](#). A palavra sabotagem deriva de *sabot*, tamanca de madeira em francês, pois no século 18 e 19 estava associada com os operários que os usavam, que quando não estavam satisfeitos com as condições de trabalho, os atiravam entre as engrenagens das máquinas. A sabotagem foi utilizada por todos os [exércitos](#) da [antiguidade](#), principalmente na [guerra](#), e é utilizada atualmente por alguns [governos](#) com o fim de que suas populações não se organizem<sup>1</sup>.

Definido o conceito vamos refletir como este comportamento aparece no mundo do trabalho contemporâneo. Podemos inicialmente falar de três níveis de sabotagem. A



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

[laboreuerj@yahoo.com.br](mailto:laboreuerj@yahoo.com.br)

[www.polemica.uerj.br](http://www.polemica.uerj.br)

LABORE  
Laboratório de Estudos Contemporâneos  
POLÊMICA  
Revista Eletrônica

---

primeira é a interindividual, que acontece entre um indivíduo e outro; a segunda é a intergrupual, que ocorre face à competição entre os setores ou grupos de trabalho no interior de uma organização; a terceira é a sócio-econômica, que acontece quando uma instituição atua de forma anti-ética em seu benefício próprio causando danos à outra instituição ou à sociedade como um todo.

Focando nas duas primeiras formas devemos nos perguntar: Como estão hoje as relações de trabalho? Fazer esta pergunta é indagar sobre diversas questões. A primeira delas é sobre a qualidade de vida hoje no ambiente de trabalho, já que esta está umbilicalmente ligada ao tipo de relações humanas que se estabelecem no interior dos grupos de trabalho das organizações sociais de produção. Outra questão diz respeito ao capital social das organizações. Como sabemos, existem três formas de riqueza acumulada que possibilitam potencializar a capacidade de realizar objetivos, as três formas de capital: o capital econômico (que se estabelece em coisas tangíveis, em objetos materiais), o capital cultural ou intelectual (que se encontra no interior das pessoas como conhecimento e habilidades adquiridas) e o capital social (que diz respeito às relações entre pessoas). Quanto melhores forem estas relações num ambiente de trabalho, maior o valor intangível denominado capital social. Este ativo das empresas ou grupos sociais é extremamente importante na eficácia das organizações potencializando ou enfraquecendo o capital econômico e o capital intelectual.

Analisando o trabalho e o mercado de trabalho hoje e como estes refletem na subjetividade do trabalhador, nota-se uma competição acirrada por postos de emprego, elevado desemprego crônico, alta rotatividade de pessoal e ausência de comprometimento entre as organizações e os trabalhadores e vice-versa. As inovações tecnológicas, em especial das tecnologias de informática e comunicação, foram responsáveis por um enorme aumento da produtividade do trabalhador, ou seja, se era necessário cem pessoas para determinado serviço, este número cai, por exemplo, para 60, depois para 12 e assim por



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

[laboreuerj@yahoo.com.br](mailto:laboreuerj@yahoo.com.br)

[www.polemica.uerj.br](http://www.polemica.uerj.br)

LABORE  
Laboratório de Estudos Contemporâneos  
POLÊMICA  
Revista Eletrônica

diante. Num mundo em expansão demográfica, a cada ano entram novos trabalhadores e, a cada ano, menos trabalhadores são necessários, a ponto de haver teorias sobre o *Fim dos empregos*<sup>ii</sup> (Jeremy Rifkin) no futuro próximo. A situação é de insegurança, medo, ameaça. Mesmo que velada, não explicitada, parcela considerável de trabalhadores sofre com a situação.

Richard Sennett, em seu livro *A cultura do Novo Capitalismo*, se pergunta: “Quais os valores e práticas capazes de manter as pessoas unidas no momento em que as instituições em que vivem se fragmentam?”. E responde a sua questão da seguinte forma:

Só um certo tipo de ser humano é capaz de prosperar em condições sociais instáveis e fragmentárias. Este homem ou mulher ideal tem que enfrentar três desafios.

O primeiro diz respeito ao tempo: como cuidar de relações de curto prazo e de si mesmo, e, ao mesmo tempo estar sempre migrando de uma tarefa para outra, de um emprego para outro. Quando as instituições já não proporcionam um contexto de longo prazo, o indivíduo pode ser obrigado a improvisar a narrativa de sua própria vida, e mesmo a se virar sem um sentimento constante de si mesmo.

O segundo desafio diz respeito ao talento: como desenvolver novas capacitações, como descobrir capacidades potenciais, à medida que vão mudando as exigências da realidade. Em termos práticos, na economia moderna, a vida útil de muitas capacitações é curta; na tecnologia e nas ciências, assim como em formas mais avançadas de manufatura, os trabalhadores precisam atualmente se reciclar a cada período de oito ou doze anos. O talento também é uma questão de cultura. A ordem social que vem surgindo milita contra o ideal do artesanato, a cultura moderna propõe um conceito de meritocracia que antes abre espaço para habilidades potenciais do que para realizações passadas.

Disto decorre o terceiro desafio, que vem a ser uma questão de abrir mão, permitir que o passado fique para trás. A responsável por uma empresa dinâmica declarou recentemente que ninguém tem o emprego garantido em sua organização e, particularmente, que os serviços prestados não significam garantia de perenidade para nenhum empregado. Como reagir a semelhante afirmativa de maneira positiva?<sup>iii</sup>

Como podemos deduzir do exposto acima, os trabalhadores hoje estão sujeitos a um ambiente de alta insegurança. Mesmo aqueles que, no passado, acumularam pontos



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

[laboreuerj@yahoo.com.br](mailto:laboreuerj@yahoo.com.br)

[www.polemica.uerj.br](http://www.polemica.uerj.br)

LABORE  
Laboratório de Estudos Contemporâneos  
POLÊMICA  
Revista Eletrônica

---

positivos pelas suas contribuições ao trabalho da equipe a que pertencem continuam passíveis de perder seus postos de trabalho de uma hora para outra. E a necessidade de eterna reinvenção de si próprio, de adquirir novas capacidades sob o risco de se tornar obsoleto deixam o indivíduo numa posição de constante medo do futuro. Como diz o ditado popular: “a fila é grande e anda rápido”. Portanto, “fique ligado”, fique esperto” caso contrário você “dança”. A situação é de alta tensão, de estresse. Sentindo-se ameaçado o tempo todo quais as estratégias que o trabalhador individual pode lançar mão para sobreviver?

Numa entrevista publicada *online*<sup>iv</sup> Ana Maria Leandro afirma:

Qual o principal empecilho nas empresas, que dificulta o bom relacionamento entre funcionários?

É a tendência de preservar os territórios conquistados, como faziam nossos ancestrais em relação às suas cavernas. Isso ficou muito claro na pesquisa da especialista em ciência comportamental, Annette Simmons, com executivos americanos, pela qual ela concluiu que dez ‘jogos territoriais’ estão fortemente enraizados no ambiente de trabalho. Esses jogos, voltados para a preservação do território, ocorrem também nas nossas empresas e se explicam, em primeiro lugar, pela insegurança que as pessoas sentem por causa dos constantes enxugamentos no quadro de funcionários. Para permanecerem no emprego, muitos encaram uma carga de trabalho exaustiva, em detrimento de sua qualidade de vida. Em alguns lugares, sair no horário é visto como falta de comprometimento! Portanto, inseguros, sem uma vida pessoal saudável, essencial para nosso equilíbrio, e desejosos de reconhecimento, muitos acabam criando barreiras para preservar seu *status* profissional e dificultar a ascensão de potenciais competidores internos. Por isso, empresas gastam fortunas para tentar quebrar o individualismo que está por trás dessa defesa de território, oferecendo cursos de desenvolvimento do trabalho em equipe.

Estas barreiras criadas é o que chamamos de *sabotagem no ambiente de trabalho*, que pode aparecer sob várias formas como: a inacessibilidade pessoal, o controle da circulação de informações importantes, a recusa deliberada ou a lentidão na cooperação com o próximo, a fofoca visando denegrir a competência ou o caráter do colega, entre muitas outras. A insegurança na vida contemporânea é determinada pelas circunstâncias



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

[laboreuerj@yahoo.com.br](mailto:laboreuerj@yahoo.com.br)

[www.polemica.uerj.br](http://www.polemica.uerj.br)

LABORE  
Laboratório de Estudos Contemporâneos  
POLÊMICA  
Revista Eletrônica

---

atualmente presentes na vida social, pois não há mais como relaxar, não se pode parar, na constante angústia da busca por um espaço seguro:

Em outras palavras, a modernidade é a impossibilidade de permanecer fixo. Ser moderno significa estar em movimento. Não se resolve necessariamente estar em movimento – como não se resolve ser moderno. É se colocado em movimento ao ser lançado na espécie de mundo dilacerado entre a beleza da visão e a feiúra da realidade – realidade que se enfeiou pela beleza da visão. Nesse mundo, todos os habitantes são nômades que perambulam a fim de se fixar. Além da curva, existe, deve existir, tem de existir uma terra hospitaleira em que se fixar, mas depois de cada curva surgem novas curvas, com novas frustrações e novas esperanças ainda não destroçadas.<sup>v</sup>

Esta insegurança gera um clima altamente competitivo no qual a ação dos indivíduos se estabelece estrategicamente – “ação estratégica com respeito a fins” como bem definiu Habermas<sup>vi</sup>. Diferentemente desta, na “ação comunicativa” se deixa claro para os outros quais as nossas intenções e objetivos, possibilitando o estabelecimento de pactos de convivência de relacionamento ético. Na ação estratégica o indivíduo utiliza o outro como um objeto para o alcance de seus próprios fins individuais seguindo uma agenda oculta. Como objeto usado, o colega pode ser simplesmente descartado após o alcance do objetivo não declarado. Esta forma de agir produz afetos negativos no ambiente de trabalho como rancor, ressentimento, falta de colaboração, desconfiança. A pessoa, vítima da ação estratégica, se sente usada, manipulada e responde com afastamento ou represálias. Se sente sabotada e tende a sabotar na primeira oportunidade. Tornando-se ressentida e desconfiada, espera atitudes semelhantes no futuro. O ressentimento pode ser considerado um dos fatores principais realimentadores da sabotagem no ambiente de trabalho:

O mais devastador de todos os humores é o estado de animo do ressentimento. O ressentimento é o mais devastador porque se dirige não a uma situação, mas antes diretamente a outras pessoas (nosso chefe, nossos colegas, a organização em geral). O ressentimento é ainda pior que a desconfiança (e inevitavelmente leva à desconfiança) porque também tende a ser vingativo. Funcionários que não



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

[laboreuerj@yahoo.com.br](mailto:laboreuerj@yahoo.com.br)

[www.polemica.uerj.br](http://www.polemica.uerj.br)

LABORE  
Laboratório de Estudos Contemporâneos  
POLÊMICA  
Revista Eletrônica

---

confiam na direção podem não acreditar no que lhes dizem e conseqüentemente podem não estar dispostos a trabalhar duro, mas o funcionário que se ressentido da direção também deseja “acertar as contas”. A sabotagem corporativa é tipicamente um produto do ressentimento, como o são os milhares de processos judiciais e os milhões de clientes descontentes. Nietzsche escreve consideravelmente sobre o prejuízo causado pelo ressentimento em particular àqueles que abrigam em si mesmos o ressentimento. “Sua alma se retorça”, ele escreve sobre o homem ressentido que permite a seu próprio sentimento de importância e de mérito ferido inflamar-se dentro dele até se ver por este envenenado e incapacitado para a ação criativa ou construtiva<sup>vii</sup>.

O clima organizacional se deteriora e o capital social enfraquece. Ruim para o grupo de trabalho que perde sinergia e pior ainda para a empresa que tem a sua eficácia produtiva diminuída. No clima de desconfiança generalizada sobressai a *hipocrisia cordial*, termo que ressalta a existência de uma capa de doçura envolvendo um cabedal de desconfiança e mal estar:

... a pior situação é aquela que nós chamamos de *hipocrisia cordial*: a forte tendência das pessoas na organização, por lealdade ou medo, fingirem que existe confiança onde nenhuma há, mostrando-se educadas em nome da harmonia quando na verdade o cinismo e a desconfiança são venenos ativos, corroendo a própria existência da organização<sup>viii</sup>.



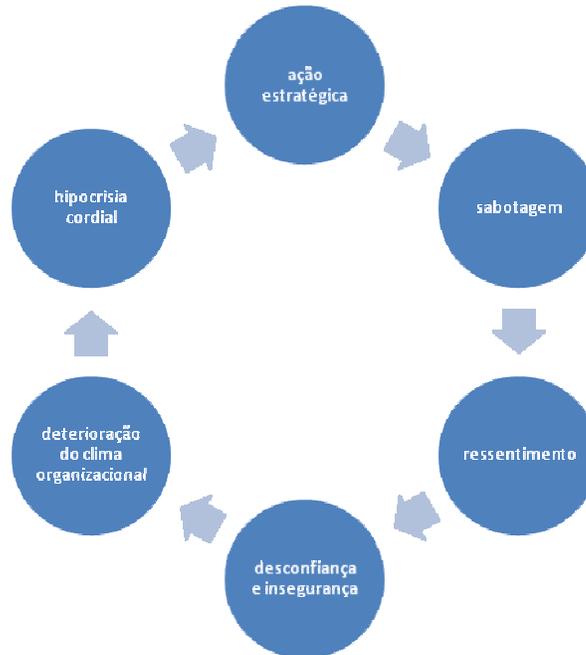
Universidade do Estado do Rio de Janeiro

[laboreuerj@yahoo.com.br](mailto:laboreuerj@yahoo.com.br)

[www.polemica.uerj.br](http://www.polemica.uerj.br)

LABORE  
Laboratório de Estudos Contemporâneos  
POLÊMICA  
Revista Eletrônica

O problema consiste em que este processo, uma vez instaurado, tende a se retroalimentar:



Fundamental, então, que as pessoas envolvidas em um processo coletivo de produção social estejam conscientes do perigo que esta armadilha carrega: a geração de baixos níveis de capital social, a perda da eficácia produtiva e a conseqüente diminuição da capacidade competitiva da empresa privada no seu mercado ou da instituição pública no atendimento de seus fins sociais. Agir comunicativamente de forma ética e respeitosa não implica em um risco pessoal, mas o oposto sim, pois, o agir estratégico tende a gerar sabotagem no ambiente de trabalho e a minar a eficácia institucional, colocando, assim, em risco o emprego, o cargo e a própria reputação social do indivíduo que desta forma se age.



Universidade do Estado do Rio de Janeiro  
[laboreuerj@yahoo.com.br](mailto:laboreuerj@yahoo.com.br)  
[www.polemica.uerj.br](http://www.polemica.uerj.br)

LABORE  
Laboratório de Estudos Contemporâneos  
POLÊMICA  
Revista Eletrônica

---

Recebido: 11/08/2010

Aceito: 25/09/2010

---

<sup>i</sup> Internet: [Hhttp://pt.wikipedia.org/wiki/Sabotagem](http://pt.wikipedia.org/wiki/Sabotagem)H

<sup>ii</sup> RIFKIN, Jeremy – *O Fim dos Empregos*. São Paulo: Makron Books, 1995

<sup>iii</sup> SENNETT, R. *A cultura do novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Ed. Record, 2006, pp. 13-14.

<sup>iv</sup> [Hhttp://www.estadao.com.br/noticias/suplementos,,115804,0.htm](http://www.estadao.com.br/noticias/suplementos,,115804,0.htm)H

<sup>v</sup> BAUMAN, Z. *O mal estar da pós-modernidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1998, p. 92.

<sup>vi</sup> HABERMAS, Jürgen. *Técnica e Ciência enquanto Ideologia*. Coleção Os Pensadores, Vol. XLVIII, São Paulo: Ed.Abril, , 1<sup>a</sup> ed., 1975.

<sup>vii</sup> SOLOMON, R.C., FLORES, F. *Construa confiança - nos negócios na política, na vida*. Rio de Janeiro: Ed. Record, 2002, p. 167.

<sup>viii</sup> Idem, p. 19.



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

[laboreuerj@yahoo.com.br](mailto:laboreuerj@yahoo.com.br)

[www.polemica.uerj.br](http://www.polemica.uerj.br)