

A tríade que nosso título evoca, independente das inúmeras ressonâncias possíveis, representa para nós um aspecto peculiar das relações de trabalho na sociedade contemporânea, que caracterizaremos como formas cada vez mais sutis de exploração da força de trabalho que produz o adoecimento dos trabalhadores. E como a psicanálise pode contribuir para desvendar as características desse evento.

Desenvolveremos os aspectos do que se convencionou chamar de novas formas de gestão do trabalho e seus impactos sobre a saúde psíquica dos trabalhadores, bem como sobre a injustiça social. Utilizaremos a produção de Christopher Dejours sobre o tema consolidado na disciplina “Psicodinâmica do Trabalho”, hoje sendo a principal referência do Projeto Laborar.

Ao pensar o sentido do trabalho para os homens, Dejours irá nos surpreender pelo lugar que dá ao trabalho na permanente constituição do psiquismo.

Sua afirmação de que o sofrimento é inerente ao trabalho, traz uma inversão. Pois não é o trabalho que causa sofrimento. Não se trata do trabalho como castigo de Deus pelo pecado original, nem de que essa palavra carrega o sentido de um instrumento de tortura – tripalium - usada na antiguidade, como a origem da palavra indica.

O sofrimento descrito por Dejours tem a ver com a resistência da matéria – que Dejours chama de Real - que todo trabalho tenta transformar e dominar. Esse objetivo envolve toda a subjetividade do trabalhador.

O envolvimento, responsabilidade e desejo de superar a dificuldade concreta conduz à construção de uma inteligência inventiva, da criatividade de produzir soluções quando os

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no evento “Entretantos: 30 anos de Psicanálise e Política”, organizado pelo Departamento de Psicanálise do Instituto Sedes Sapientiae, em 17 de setembro de 2016.

<sup>2</sup> Cleide Monteiro, psicóloga, psicanalista, membro de Departamento de Psicanálise do Instituto Sedes Sapientiae, professora do curso de Psicanálise do mesmo departamento, participa do Grupo de trabalho e pesquisa Psicanálise e Contemporaneidade e do Projeto Laborar.

<sup>3</sup> Débora Pereira do Rego Felgueiras, socióloga, psicanalista, aspirante a membro do Departamento de psicanálise do Instituto Sedes Sapientiae, participa do Grupo de trabalho e pesquisa Psicanálise e Contemporaneidade e do Projeto Laborar.

métodos prescritos do trabalho encontram resistência do Real. Todos os processos físicos, fisiológicos e mentais são acionados.

Esse processo inventivo envolve também o coletivo de trabalho e a possibilidade de reconhecimento pela sua engenhosidade. Mas o resultado desse sofrimento e do processo que o segue converge para o prazer e para uma expansão do aparato psíquico. Ele permite um sentido de pertencimento a uma profissão, a um tipo de fazer. Ele constitui, portanto, elementos identificatórios e de sustentação da subjetividade. Esse sofrimento não é adoecedor.

Essa descrição aponta para um tipo de envolvimento e processamento da superação dos obstáculos à realização das tarefas que se daria de formas singulares, com bastante liberdade para a busca de soluções. Parece descrever uma forma de trabalho artesanal. Aliás, é bom salientar, a primeira forma de trabalho.

Mas o processo histórico aponta para o surgimento das revoluções industriais que tem em seu bojo a ideia de aumentar a produção e o lucro, e se apropriar da força de trabalho em uma organização cada vez mais padronizada e em maior escala. A produção artesanal sofre alterações. Se num primeiro momento a produção ainda dependia do saber fazer dos trabalhadores oriundos do mundo artesanal e, eles detinham algum poder sobre os processos e ritmos de produção, no final do século XIX foi introduzida uma padronização por Taylor.

Esse engenheiro norte americano introduz uma padronização da forma de trabalho, cuja base é a descrição minuciosa dos movimentos dos trabalhadores no seu fazer para selecionar os movimentos mais precisos e eficientes e colocá-los em uma sequência. Essa racionalização do trabalho envolvia a prescrição dos movimentos, do tempo, do ritmo e a divisão das funções dos trabalhadores. Instituíam também a supervisão e o controle da execução conforme o prescrito.

A racionalidade, a previsibilidade e especialização que se pretende na produção, conduz à linha de montagem criada por Henry Ford e ao trabalho repetitivo. Vários autores já destacaram os efeitos de um trabalho parcializado do qual o trabalhador não tem a noção do todo. Lembremos o filme Tempos Modernos de Chaplin.

Portanto o próprio trabalho humano vai se transformando em uma “matéria” que resiste à racionalização e que precisa de formas novas de domínio e controle. A seleção de trabalhadores também se instrumentaliza buscando aptidões e promovendo treinamento.

Apesar de muitas mudanças ao longo do tempo, essas formas de produção até então, ainda estão baseadas em um capitalismo produtivo e industrial cujos critérios de

produtividade levam em conta o processo produtivo. Ou seja, a produtividade é estabelecida de acordo com a capacidade real da materialidade da produção (maquinaria e trabalhadores), com vistas sempre a serem superadas, reduzindo os tempos mortos ou porosidade.

Mais recentemente, as novas formas de gestão, cujo modelo é o do capitalismo financeiro e especulativo, tornam-se cada vez mais abstratas, distante da materialidade da produção, e suas metas e resultados são estabelecidos pelo desempenho dito necessário para se manter na guerra concorrencial.

À primeira vista, se estabelece a crença de que a racionalização dos processos e procedimentos crescentes chegou a um ponto em que tudo já foi totalmente pensado. Isso traz grandes consequências para o trabalho na sua materialidade e, portanto na relação que o trabalhador mantém consigo, com os outros e com as operações que realiza no trabalho. Acredita-se que não é mais o trabalho vivo, trabalho criativo, o saber-fazer que seja promotor da produção. Não é mais necessário pensar, agir sobre de forma criativa, nem tão pouco se comunicar. Segundo essa ideologia, é preciso somente executar a fim de atingir metas e resultados. Ou seja, destitui o trabalhador do seu saber fazer, daquilo que empenha sua subjetividade e propicia que haja um bom desenvolvimento psíquico, afetivo e social dos trabalhadores; bem como, seu reconhecimento pelo grupo e pertencimento a um coletivo.

No entanto, Dejours salienta que apesar de todo o movimento histórico da racionalização do trabalho ser o de se apropriar do saber fazer do trabalhador, isso é de fato uma ideologia que não apresenta sustentação na realidade. Visto que apesar dos processos, procedimentos e maquinaria terem se apropriado do saber fazer do trabalhador, há sempre um resto. Algo que ainda só a criatividade humana pode desenvolver. Se o trabalhador parar de criar, parar de aplicar seu saber fazer e seguir o prescrito a produção para ou diminui. No período do paradigma da produção industrial, o trabalhador tinha consciência disso, tanto que a greve branca ou operação padrão, nada mais era do que seguir a risca os manuais, ou seja, o trabalho prescrito. Hoje, no paradigma do capitalismo financeiro, os trabalhadores continuam criando, mas ora, não tem consciência disso – pois na aparência não são eles que criam, mas sim a maquinaria automatizada -, ora criam, mas não podem admitir, pois hoje admitir que saiu do prescrito é admitir que errou. Portanto, o trabalhador entra em um sofrimento ligado ao trabalho que não pode ser superado e desta forma, se configura um sofrimento adoecedor. Além disso, o medo do desemprego e da precarização leva o

trabalhador a aderir a formas de gestão falaciosas, não científicas, como forma de justificar o sofrimento infringido a si e aos outros.

Dejours destaca as seguintes novas formas de gestão:

### **Distorção comunicacional:**

Trata-se de uma mentira institucionalizada que consiste em descrever a produção a partir dos resultados e não mais das atividades. É uma forma de fazer a propaganda de que tudo anda bem. Descrever a partir das atividades seria falar das dificuldades, falhas e sofrimento. Falar que o trabalho vivo não acabou, que a automação não substituiu o trabalho humano, que ainda é necessário pensar e criar e que é preciso manter um espaço de discussão sobre os entraves, gargalos etc.

Para a sustentação dessas práticas discursivas falaciosas, utilizam-se formas de comunicação específicas: documentos concisos, simplificadores e até simplistas, com muita imagem e pouca discussão do que se passa realmente no processo produtivo.

A distorção comunicacional na nova gestão realizada por administradores de empresas se baseia na negação do real do trabalho, do imprevisto, do não prescrito. Consequentemente, o sofrimento no trabalho que poderia ser enfrentado se pudesse ser admitido, pensado, falado e se os trabalhadores pudessem agir criativamente sobre sua causa, se perpetua. A dificuldade no trabalho é vista como incompetência, falta de seriedade, desleixo e falta de preparo. Com o tempo, o trabalhador, privado do reconhecimento da dificuldade no trabalho, passa a dissimular essa dificuldade que a experiência do real da tarefa lhe impõe. Mente, esconde que tem dificuldades e que muitas vezes cria formas para superá-las.

### **Métodos de avaliação individual**

Os gestores criaram vários métodos de avaliação tais como: balanço de competências, entrevistas anuais, avaliação de desempenho e de 360 graus com técnicas e fórmulas pseudocientíficas. Essas avaliações podem ser utilizadas para gerar a lista de demissões, justificando-se que a empresa irá se livrar dos funcionários parasitas e improdutivos.

“Quando realizamos uma avaliação individualizada do rendimento, se mede algo, mas não o trabalho, porque não existe nenhuma proporcionalidade entre o resultado do trabalho e o trabalho mesmo.” ( Dejours, 1998)

Um exemplo:

Alguns policiais trabalham para desbaratar uma quadrilha de traficantes durante meses. Atrapalham com isso seus negócios. Investem meses em descobrir como trabalham e vão fazer uma emboscada para pegá-los mais não conseguem. Voltam à delegacia de polícia e o rendimento é zero. Pois não houve nenhuma prisão.

Outro grupo de policiais faz a ronda e prendem vários veículos por estacionamento indevido, falta de retrovisor e voltam à delegacia com 8 carros. Isso será computado em seu rendimento.

Por que todos, gestores e trabalhadores aderem aos métodos de avaliação e acreditam que sejam científicos, se é tão fácil notar sua fragilidade? Porque é uma forma de justificar seus atos de injustiça contra o outro, como por exemplo, basear-se neles para demitirem diante de um baixo desempenho.

### **Racionalização econômica e científica**

Muitas práticas são justificadas utilizando-se de uma racionalização econômica. Trata-se de práticas como empresas que demitem todos seus trabalhadores, mas não fecham. Começam a operar com trabalhadores temporários, estrangeiros em situação ilegal, com saúde precária, sem a devida qualificação etc. Também vemos trabalhadores mudando de estado e até país para garantir o emprego e que trabalham sem folga, sem férias, nem limitação de horário (direitos garantidos no país de origem da empresa, mas não garantidos no país no qual a empresa passa a operar).

A justificativa é a de que vivemos em uma guerra concorrencial entre as empresas e cada um deve fazer o seu melhor e isso inclui acelerar a produção, desrespeitar as leis trabalhistas e diminuí-las para ganhar a guerra. Tais como: terceirização inclusive de atividade fim e aumento da jornada de trabalho.

Não é a racionalidade econômica que causa o mal, mas o uso de argumentos economicistas como meio de racionalização e de justificativa da submissão e colaboração em um trabalho é que causa o mal.

Dejours irá se indagar como homens e mulheres podem se engajar em atos que vão causar sofrimento ao outro e ainda contra sua própria moral, utilizando-se de estratégias tão frágeis cientificamente e racionalmente. Seriam todos perversos?

Para responder a isso, lança mão de outros conceitos criados por ele, a saber, estratégias defensivas coletivas e individuais.

Os trabalhadores sempre desenvolveram estratégias coletivas de defesa. O sofrimento de não ser capaz de desenvolver as tarefas prescritas e o medo pela periculosidade do próprio trabalho sempre estiveram presentes. Os trabalhadores produziam uma forma de defesa coletiva na qual o risco temido fica silenciado ou desafiado por atitudes de se expor ao perigo.

O sofrimento e medo como parte integrante da carga de trabalho, seja proveniente de ritmos de trabalho ou de riscos devido às condições de trabalho, pode destruir a saúde mental dos trabalhadores de modo progressivo e inelutável.

“Quando as estratégias coletivas de defesa fracassam, o sujeito se vê as voltas com a ansiedade relativa à sobrevivência transformada em problema individual. Surgem defesas individuais utilizadas para aliviar a ansiedade, como o alcoolismo; atos sociais violentos em geral desesperados, e todas as formas de descompensação - físicas, caracteriais, depressões etc.”(Dejours 1982)

No período da hegemonia do modelo do capitalismo industrial, o sofrimento e o medo, que promoviam a construção de defesas coletivas, eram causados pela materialidade do trabalho: os ritmos cada vez mais intensos, o ar poluído das minas de carvão, a explosão iminente em uma petroquímica.

As novas formas de gestão levam a novas defesas coletivas que também são construídas por causa do sofrimento e do medo. A defesa coletiva é o cinismo viril enquanto a individual, a normopatia.

Os líderes idealizadores na sua maioria são perversos, mas os colaboracionistas se agregam como forma de defesa.

Diante desse quadro Dejours irá dialogar com vários autores para construir sua análise, entre eles, Hannah Arendt.

Segundo Arendt para se fazer o mal não precisamos pensar. No entanto, para se fazer o bem é necessário, pois o bem é baseado em um conjunto de valores criados pela humanidade ao longo dos tempos que orienta seu agir no mundo. Para tanto, a humanidade precisou desenvolver capacidades discursivas e de pensamento. O mal, pelo contrário, é banal.

Aqueles que executam o mal mesmo não sendo seus idealizadores também estão acometidos de uma banalidade. São personalidades banais. Eichmann é o típico

representante da banalidade do mal, ou seja, uma inteligência totalmente a serviço da execução de uma tarefa sem utilizar a faculdade de pensar ou a capacidade de criticar.

Falando de Eichmann, Dejours diz : “No fundo a principal característica de sua banalidade é sua “falta de personalidade” verdadeira. Em outras palavras, Eichmann é um normopata, e essa normopatia é que Hannah Arendt designa pela expressão “banalidade do mal”.(Dejours, 1998, p.115)

Mas, todos os trabalhadores seriam normopatas? Segundo Dejours não. Os idealizadores do neoliberalismo, assim como os do nazismo, bem como seus executores seriam respectivamente perversos e normopatas. Os trabalhadores, de modo geral, desenvolvem um comportamento normopata como uma estratégia defensiva. Cito :

“O comportamento normopático pode resultar de uma estratégia defensiva e não de organização estrutural da personalidade. Ele pode ser convocado a pretexto de “estratégia individual de defesa”, não para lutar contra a angustia endógena, proveniente de conflitos intrapsíquicos, mas para se adaptar ao sofrimento causado pelo medo, em resposta a um risco proveniente do exterior, o da precarização, isto é, precisamente o risco de ser subjugado socialmente pelo processo de exclusão que não se pode dominar” (Dejours, 1998, p. 118). Nesse caso, a faculdade de pensar seria suspensa somente em parcela da vida do sujeito.

Podemos nos perguntar quando o mundo está propenso a produzir essas personalidades banais. Segundo Arendt, em tempos que ela denomina de tempos sombrios, ou seja, tempos em que os espaços públicos, nos quais são pactuados e repactuados o agir no mundo, são suprimidos.

Dejours considera muito importante a restituição dos espaços públicos, inclusive dentro de empresas e fábricas, ou seja, democratizar os locais de trabalho. Mas, adverte: desde que, nos espaços públicos possam ser discutido tanto as condições objetivas, como as novas formas de organização e gestão do trabalho, assim como as condições subjetivas, como o medo da demissão e precarização e como o uso do medo, pelas novas estratégias de gestão, afetam o trabalho e o trabalhador.



### **Bibliografia:**

- Arendt, H. **A condição Humana**. 7ª edição. Rio de Janeiro, Forense Universitária, 1995.
- Dejours, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Editora GV, 1998.
- \_\_\_\_\_. **Trabalho vivo: sexualidade e trabalho**. Brasília: Paralelo 15, 2012
- \_\_\_\_\_. **Trabalho vivo: trabalho e emancipação**. Brasília: Paralelo 15, 2012.
- \_\_\_\_\_. **A loucura do Trabalho: estudo de psicopatologia do Trabalho**. São Paulo: Cortez/Oboré, 1982.

