

---

**TRABALHO E SUBJETIVIDADE NA “NOVA” CONFIGURAÇÃO LABORAL: QUEM PAGA A CONTA?****TRABAJO Y SUBJETIVIDAD EN EL “NUEVO” AJUSTE DE TRABAJO: QUIÉN PAGA LA CUENTA?****WORK AND SUBJECTIVITY IN THE “NEW” LABOR SETTING: WHO PAYS THE BILL?**Roberto Heloani<sup>1</sup>Evaldo Piolli<sup>2</sup>

**Resumo:** O texto apresenta uma análise geral sobre a nova configuração do trabalho ao mesmo tempo em que discute suas implicações à saúde e à subjetividade dos trabalhadores. Na primeira parte analisamos o desenvolvimento das organizações e o desenvolvimento do aparato administrativo e burocrático destacando sua função mediadora e produtora de ideologia. Sob a lógica da reprodução ampliada do capital a teoria da administração produz eficientes resignificações em relação ao trabalho e novas formas de controle, submissão e disciplinamento. Discute a atual conformação do trabalho sob o arranjo pós-fordista, o qual pressupõe esquemas flexíveis que requisitam o envolvimento subjetivo do trabalhador elevando sua visibilidade e maior responsabilização pelos resultados e metas. Analisa a concepção ideológica produzida no âmbito das organizações centrada no desempenho individual e sua consequência para a saúde mental daqueles que vivem do seu trabalho.

**Palavras-Chave:** Trabalho; saúde; subjetividade.

**Resumen:** Este artículo presenta una visión general de la nueva configuración del trabajo mientras se discuten sus implicaciones para la salud y la subjetividad de los trabajadores. En la primera parte se analiza el desarrollo de las organizaciones y el desarrollo de un aparato administrativo y burocrático destacando su función mediadora y la producción de la ideología. Bajo la lógica de la reproducción de la teoría de la gestión del capital produce resignificaciones eficientes hacia el trabajo y las nuevas formas de control, sometimiento y disciplina. Discute la conformación actual de la mano de obra en virtud de arreglos post-fordista, que involucra esquemas flexibles que ordenan la implicación subjetiva del trabajador elevar su visibilidad y una mayor responsabilidad por los resultados y metas. Analiza la concepción ideológica producida dentro de las organizaciones se centró en el rendimiento individual y su consecuencia para aquellos mentales que viven su salud laboral.

**Palabras clave:** Trabajo; salud; subjetividad.

**Abstract:** The text presents an overview on the new labor setting while discussing its implications to the health and subjectivity of workers. In the first part we analyze the development of organizations and the development of the administrative and bureaucratic apparatus highlighting its mediating function as well as producer of ideology. Under the logic of the expanded reproduction of capital, the administration theory produces efficient resignifications concerning work and new forms of control, submission and discipline. It discusses the current conformation of labor under the post-Fordist arrangement, which involves flexible schemes which require the subjective involvement of the worker giving him more visibility and greater responsibility towards results and goals. It analyses the ideological conception produced within organizations focused on individual performance and its consequences for the mental health of those who live on their work.

**Key words:** Work; health; subjectivity.

### *A teoria das organizações e a organização do trabalho pós-fordista: os sentidos e significados do trabalho*

Toda organização, seja ela privada ou pública, submetida à racionalidade do capital constitui-se de um conjunto dinâmico de respostas às contradições por meio da mediação. Quando utilizamos o termo organizações, estamos dando a ele um sentido ampliado e nos referindo aos processos de racionalização interna que acontecem tanto nas empresas como, também, no âmbito do Estado. As organizações modernas e as burocracias se desenvolveram com o processo de racionalização da produção e do trabalho (controle da produção e do trabalhador) junto ao qual se constituíram aparelhos administrativos dentro da empresa capitalista. O Estado moderno, em complemento a esse processo, também amplia suas funções e desenvolve seu aparato administrativo. Tal ampliação de funções relaciona-se à necessidade de controle da vida social (MOTTA, 1981).

O desenvolvimento das organizações e seu aparato técnico-burocrático deram-se com o propósito de promover o processo de produção e reprodução ampliada do capital. O desenvolvimento da teoria das organizações irá, pois, reproduzir as condições de opressão do homem sobre o homem, ocultando as contradições e naturalizando as formas históricas hierárquicas de burocracia da empresa capitalista.

As organizações medeiam de forma constante às contradições dos grupos sociais internos e externos que delas participam. Os dirigentes, por sua vez, se tornam sujeitos necessários e estratégicos à reprodução e à perpetuação dessas. Eles são, de fato, agentes intercessores contingentes das contradições, pois, a própria capacidade de encobrir e ocultar faz parte da sua própria ação. A eficácia das mediações, ou melhor, intervenções residem na própria capacidade de antecipar conflitos. Essa é uma característica das organizações hipermodernas: usam e abusam de dispositivos simbólicos na “manipulação da subjetividade” (HELOANI, 2003) da “classe-que-vive-do-trabalho”.

Para que sejam cumpridos seus fins, as organizações promovem permanentemente a socialização e resignificação laboral do coletivo de trabalho, justamente para que este deixe de ser um coletivo e passe a atuar como um conjunto de indivíduos em prol da produção. As estratégias tem como finalidade exclusiva o de promover a internalização de novos valores, da visão de mundo e dos novos elementos culturais e simbólicos. Assim é que são concebidos programas de treinamento e novas estratégias de gerenciamento do pessoal. A finalidade é a de influir no comportamento dos trabalhadores e controlar, cada vez mais, as “performances” desses.

A Teoria Geral da Administração desempenhará, portanto, um papel importante na dissimulação da historicidade dos processos de dominação e controle no âmbito organizacional. Historicamente, seu desenvolvimento acompanha os próprios processos de racionalização crescente da produção e reforça o papel das organizações como produtoras de ideologia. Sob o signo da colaboração de classes e da harmonia social ela favorece a reprodução da força de trabalho, sua acomodação, adaptação e submissão (TRAGTENBERG, 1974).

O trabalho alienado na sociedade capitalista emergiu como elemento central, embora não exclusivo, na construção da identidade social e fonte de produção da auto-identificação do sujeito com o mundo. Portanto, a produção ideológica, por parte das organizações, compreende a elaboração de elementos simbólicos que tem como finalidade forjar permanentemente novos sentidos ao trabalho.

As diferentes correntes, desde Taylor – passando pela escola de relações humanas de Mayo – até as correntes contemporâneas de qualidade total, evoluíram de um controle mais direto e hierárquico do trabalho para teorias *psicologizantes* de manipulação da subjetividade. Toda uma produção teórica mais recente, nesse campo, foi feita para referenciar medidas voltadas para o maior comprometimento e responsabilização do trabalhador com os resultados e fins das organizações.

Conforme destaca Tragtenberg (2012, p. 67) a função de toda ideologia administrativa é legitimar a dominação sobre os trabalhadores:

As ideologias administrativas fingem perseguir a maior produtividade, maior cooperação, maior integração. No modo de produção capitalista, o aumento da produtividade transforma-se em maior exploração do trabalho; a maior integração da mão de obra nos planos da empresa transforma-se na domesticação do escravo contente e a maior cooperação encobre as relações de dominação nas quais o trabalho é função do capital. (TRAGTENBERG, 2012, p. 67).

Essa ideologia organizacional, veiculada com apoio das teorias administrativas, se torna mais eficiente quanto mais se inscreve em práticas econômicas. A possibilidade de progressão na carreira e mobilidade social vai sendo incorporada pelos setores de recursos humanos - aspecto que veio a facilitar a adesão ideológica e psicológica dos trabalhadores – e reforça o poder das organizações com a crescente interiorização das normas e valores. A idealização do eu e as projeções narcísicas são canalizadas para o trabalho, assim como também a busca pelo reconhecimento e proteção.

Cada vez mais as contradições vivenciadas pelos trabalhadores permanecem latentes e inconscientes, por essa mesma razão, bastante eficientes. Conforme destaca Pagès (1987) elas são transformadas e absorvidas na política contraditória da organização que tende a, cada vez mais, individualizar os conflitos coletivos. O indivíduo segue isolando-se dos demais trabalhadores, interiorizando, ou mesmo, introjetando as restrições, as coerções e os estímulos, transformados em angústia e prazer. A individualização, portanto, vai emergindo como opção preferencial das práticas de gestão nas empresas hipermodernas. As avaliações individuais destruíram o senso de coletivo no trabalho.

As transformações produtivas, nesse contexto de mundialização do capital, têm ocorrido de forma muito mais intensa à medida que se acentuam a competitividade e a concorrência no âmbito da economia global. Os novos arranjos produtivos vêm requisitando, permanentemente, mais envolvimento e entrega dos trabalhadores, assim como novos atributos de qualificação. Todas essas novas práticas e o seu ideário ganharam impulso, no Brasil, no final dos anos 1980 e década de 1990.

A denominada flexibilização dos processos de trabalho consiste na redução dos níveis hierárquicos, no trabalho em equipe, na adaptabilidade do trabalhador e na eliminação da demarcação de tarefas. A flexibilidade decorre das constantes inovações dos produtos e dos padrões de consumo, cuja fluidez conjuga-se com as exigências de uma mão de obra polivalente, qualificada, bem formada, operando

em equipes. Essa organização do trabalho flexível prevê a implantação de processos de terceirização, de subcontratação por parte das grandes indústrias, que incentivam a formação de pequenos negócios (estruturas antigas de produção, familiares e artesanais) e de descentralização da produção. A precarização do trabalho, decorrente desse processo, constitui uma das faces mais perversas desse arranjo social.

No centro das cadeias produtivas, os novos métodos de organização e gestão do trabalho combinam o aumento da produtividade e a intensificação do trabalho. A produtividade decorre da adoção da automação do processo de trabalho e da gestão informatizada dos fluxos produtivos, o que altera significativamente, como já abordado anteriormente, a organização e a divisão do trabalho. Esse novo modelo, principalmente para as operações que ocupam o centro das atividades produtivas, visa à “superação do taylorismo” pela introdução de relativa recomposição das funções de concepção, alterando o sistema de qualificações. A especialização do trabalhador – marca essencial do esquema fordista – é substituída por uma relação de equipe polivalente sob um sistema de máquinas automatizadas inspirado no modelo japonês de produção, ou toyotismo. Sobre a “superação do taylorismo”, não acreditamos nisso! A prescrição da atividade mediante normas explícitas foi paulatinamente sendo substituída por regras introjetadas por grande parte da classe trabalhadora. Esta, na tentativa de não ser preterida ou dispensada, se arvora em “dona” do processo e colabora para a própria dominação.

A empresa inserida num ambiente concorrencial – em escala global – direciona sua estratégia com o intuito de obter dos trabalhadores maior receptividade, adaptabilidade e envolvimento individual. No entanto, contraditoriamente, a “descartabilidade humana” e o darwinismo social naturalizam-se nesses tempos de hiperconcorrência e acirram sentimentos de insegurança, além de alimentarem as frustrações e as angústias em torno do emprego que a qualquer hora poderá transformar-se em desemprego. Essa configuração objetiva produz efeitos subjetivos, ou melhor, na autoestima e no sentido que os trabalhadores atribuem ao seu trabalho.

O valor de uso decrescente das mercadorias, a “descartabilidade programada” – que se dá quando os “recursos humanos” tornam-se “pessoas concretas” e veem a adoecer ou envelhecer, a superfluidez de produtos e a flexibilidade na produção, sinaliza para um tipo de relação de curto prazo entre pessoas no âmbito das empresas. Vão se constituindo relações marcadas pela falta de comprometimento mútuo, de confiança e de companheirismo, aquilo que Sennett (1999) designou de “corrosão do caráter”. Toda essa dinâmica vincula-se à constituição identitária do trabalhador, para quem as situações de instabilidade e de risco se tornaram necessidades a serem enfrentadas diariamente, assim como os sentimentos de fracasso (HELONI; PIOLLI, 2005).

Os novos arranjos, criados para o funcionamento das empresas, demandam trabalhadores aptos a participar, a mobilizar saberes, técnicas e competências, e com capacidade de iniciativa e de adaptação às mudanças permanentes. Essa nova relação que exige, cada vez mais, o envolvimento subjetivo do trabalhador. A individualização também avança e está relacionada aos esquemas de gestão de pessoas que particularizam o salário pelo cumprimento de objetivos e metas da organização. O método consiste na avaliação constante das *performances*. Tal processo facilitou a implantação de esquemas gerenciais que promovem a redução das estruturas hierárquicas nas organizações, mas que, em certa medida, vêm

intensificando o trabalho. Os indivíduos, situados em equipes, assumem a responsabilidade pelos resultados previstos conforme objetivos organizacionais.

A produtividade aferida por indicadores oriundos da modelagem matemática apoiados pela informática eleva a centralização dos controles (hiperburocratização), contraditoriamente a uma pretensa relação orientada por métodos participativos e “democratizantes” no espaço laboral. Esses modelos são introduzidos em todos os tipos de organizações: bancos, industriais, sistemas de ensino e universidades. Sobre tal esquema, vale destacar que a quantificação era um dos aspectos centrais da racionalização taylorista. O caráter instrumental e heterônomo desse modelo foi denominado por Gaulejac (2007, p. 94) de *quantofrenia* ou “doença da medida”; um processo que produz efeitos significativos à subjetividade, à saúde e a qualidade de vida de todos que trabalham.

O restabelecimento das “funções de concepção” e da “autonomia” no trabalho ocorre ao mesmo tempo em que são atribuídas maiores responsabilidades aos trabalhadores.

Se a liberdade aumenta em relação à tarefa a cumprir, ela encontra a contrapartida em uma exigência drástica sobre os resultados. Trata-se não tanto de regulamentar o emprego do tempo e quadricular o espaço, e sim obter uma disponibilidade permanente para que o máximo de tempo seja consagrado à realização dos objetivos fixados e, além disso, a um engajamento total para o sucesso da empresa. (GAULEJAC, 2007, p. 110).

Trata-se de uma “autonomia controlada” que exige do trabalhador maior sujeição e dedicação com vistas aos objetivos, metas e princípios preestabelecidos, no qual quem não se sujeita é visto com desconfiança. Parece contraditório, mas o modelo de organização que prega um trabalho em equipe tem esquemas avaliativos cada vez mais individualizados. O grupo, nessas condições, cumpre um papel coercitivo e, na prática, quase que dispensa o supervisor direto.

Esse modelo gerencial vem favorecendo o desgaste das relações de trabalho e está aberto às várias formas de violência e agressões. Impedidos de enfrentar a organização poderosa os indivíduos passam a se agredirem mutuamente, situação que favorece a submissão do trabalhador minando seus mecanismos de defesa e resistência, *para si*. As defesas do indivíduo, *de per se*, contra o sofrimento, podem emergir como patológicas se remetidas a uma plena identificação com a lógica de seu agressor. Ou melhor, explicando: a pessoa, confrontada com um perigo exterior – representado caracteristicamente por uma crítica procedida de uma autoridade –, identifica-se com a figura do seu agressor ou assumi, por sua conta e responsabilidade, os atos abusivos enquanto tais, ou, ainda, imita o indivíduo agressor.

A adesão aos objetivos é o ponto-chave dessas relações de trabalho. Ao trabalhar sob tal regimento, o trabalhador assume riscos e, ao assumi-los, compromete-se mais com a organização. A autonomia integra um jogo que faz o trabalhador interiorizar as normas e sentir-se permanentemente controlado. O indivíduo é colocado diante de contradições, tensões e solicitações e, no coração do processo de modernização das organizações, exposto a um sofrimento ainda mais profundo (LINHART, 2000).

A dominação da organização, exercida pela interiorização de valores, fica então favorecida não só pelas novas estratégias de gestão, mas também por gerar maior instabilidade e a insegurança nos trabalhadores, bem como, imprimir-lhes sentimentos de culpa e responsabilização. Afirmamos isso em

razão da existência das contradições entre o discurso da qualidade, consubstanciado em programas de metas e indicadores, e as condições reais de trabalho, muitas vezes adversas, enfrentadas pelos trabalhadores. Essas práticas não são exclusivas do setor privado, uma vez que vem sendo implantadas, a todo vapor, por gestores públicos nas áreas da educação, segurança e saúde, por exemplo.

Nas universidades, por exemplo, os prêmios relacionados à produtividade passam a compor o “ideal do ego” dos pesquisadores. As avaliações heterônomas imprimem reformas nos programas de Pós-Graduação; critérios mais rígidos de credenciamento e recredenciamento de pesquisadores, impõem hierarquias e novas clivagens para o enquadramento e disciplinamento dos docentes. Os processos de alienação e estranhamento dos docentes decorrem da responsabilidade de ter que produzir mesmo sem condições objetivas para fazê-lo. Assim, o “ideal do ego” enquanto instância psíquica resultante da convergência do narcisismo com os ideais coletivos propagados pelas agências de financiamento e monitoramento oficiais, constitui um molde a que o indivíduo tenta – às vezes em detrimento de sua saúde física e mental – acomodar-se.

Já os docentes da Educação Básica, submetidos a esquemas *gerencialistas* de melhoria da qualidade, mediante testes padronizados e indicadores, ficam com a responsabilidade de ter de produzir resultados, mesmo sob condições precárias de trabalho. A finalidade dessa prática é a de ocultar as condições precárias de trabalho nas escolas para culpabilizar e punir os docentes através da publicação dos resultados e da de bonificação. Por eleger como prioritárias as variáveis abstratas ao cotidiano de trabalho a avaliação é estranha aos professores. O cotidiano de trabalho desses profissionais é constituído por dinâmicas muito próprias e variáveis incontroláveis, totalmente desconsideradas nesses esquemas avaliativos.

O estranhamento remete à perda do sentido, principalmente sobre a justeza das ações e do esforço dos trabalhadores, que submetidos a condições precárias de trabalho, lançam mão de jeitinhos, quebra-galhos e improvisos permanentes para manter as coisas funcionando sem o devido reconhecimento. As práticas adotadas pelos trabalhadores são, por vezes, consideradas como ilegítimas pelos superiores imediatos ou órgãos superiores. O substantivo *tricherie*, na língua francesa, derivativo do verbo *tricher*, que pode ser traduzido como trapaça, fraude ou transgressão, talvez nos ajude a compreender o universo paradoxal do mundo do trabalho (SILVA; HELOANI, 2013).

A proposição do termo trapaça em substituição à mera fraude se deu em um processo de intervenção organizacional levado a cabo por Dejours (2004a) de acordo com a metodologia clínica da Psicodinâmica do Trabalho. Em uma dada situação concreta de trabalho analisada por este autor em sua interação com gestão e o coletivo de trabalhadores na qual se evidenciavam múltiplas formas e práticas concretas de renormatização da tarefa prescrita. A dimensão deontológica do trabalho vivo, porém, não era percebida de forma consciente, de modo que seu efetivo reconhecimento pelo sujeito, pares e gestores, a princípio, não era efetiva ou publicamente legitimados. As subversões criativas se davam imersas em formas de organização do trabalho potencialmente patogênicas, uma vez que restritivas, conquanto não impeditivas, da autonomia que caracteriza o trabalho vivo, criativo e sublimatório.

Os trabalhadores de certa forma lamentavam que, para trabalhar, era necessário fraudar regras impostas e prescritas pela gestão e organização do trabalho. Em seus discursos, os operários e contramestres verbalizavam frases como “somos constantemente obrigados a fraudar para poder trabalhar, caso contrário, não poderíamos seguir adiante (DEJOURS, 2004b, p. 226-227).

A dominação vai se estabelecendo pela progressiva substituição de um sistema de ordens por um consistente sistema de regras e normas interiorizadas. Trata-se de um mecanismo sofisticado de alienação, controle e poder que engloba um sistema de valor que deve ser utilizado pelos indivíduos, dentro das organizações. As estruturas mentais dos trabalhadores tornam-se ajustadas aos fins da organização.

São situações de trabalho e relações de poder e submissão, onde o indivíduo fica preso, como já dissemos, a uma lógica que envolve o campo psicológico e o envolvimento subjetivo, de “manipulação do inconsciente” fundado em expectativas de reconhecimento. Para Gaulejac (2007, p. 122-123): “a ligação dos indivíduos é produzida não por uma coerção física, mas por uma dependência psíquica que se apoia sobre os mesmos processos que os laços amorosos, ou seja, projeção, introjeção, idealização, o prazer e a angústia”. Trata-se de um jogo feito com base na evolução da carreira dos indivíduos. No entanto, inserido nele, o indivíduo pode vir, às vezes, a se tornar a própria vítima. Na busca de autorrealização e reconhecimento, todos jogam e têm consciência do jogo.

A linguagem legitima o sistema de regras, constituindo o sistema de representações aspecto que constitutivo das organizações como espaços privilegiados da produção e reprodução de ideologia. As maneiras de sentir, pensar e agir das classes dominantes são introjetadas mediante práticas e discursos direcionados aos indivíduos.

Os esquemas avaliativos e as bonificações individualizadas infantilizam o trabalhador e produzem uma maior competição e concorrência no espaço laboral. O capitalismo e seus desdobramentos souberam aproveitar a incansável desejabilidade humana para explorar, investigar e tentar moldar a pessoa “por dentro”, propondo-lhe objetos substitutivos aos objetos desejantes originais, estabelecendo ideais a serem cumpridos exógenos à constituição particular de cada um. O nosso modelo atual de contrato social, o “contrato capitalista”, é aquele que sustenta as relações que empreendemos em diversos contextos sociais. Na obra “O Mal Estar na Civilização”, Freud (1996) se preocupou em nos pontuar inúmeras evidências da relação de interdependência da constituição psíquica do ser humano e a organização social.

A manipulação da classe trabalhadora pela classe dominante é um fato inegável e com certeza implica um esforço na manipulação da subjetividade dos que vivem do trabalho. Esses procedimentos – que são vários – sempre envolveram alguma forma de expropriação, ungindo o conceito de expropriação ao de dominação. Para que isso aconteça, faz-se mister que haja algo que o outro não tem, mas, consciente ou não, cobice. A submissão a esse jogo, mormente, é mera estratégia de sobrevivência. Como já refletimos, são as “regras do jogo”. Contudo, esta lógica, gostem ou não seus atores, é dialética, e, assim, permeada de resistências e conflitos e, às vezes, de modo violento.

A razão instrumental passa a integrar as diferentes esferas da vida, uma vez que os imperativos do mundo do trabalho passam a colonizar as esferas reprodutivas da vida pela exigência crescente de

envolvimento com o trabalho. Ressaltamos aqui as exigências feitas ao trabalhador, por exemplo, referente à formação continuada em razão das constantes mudanças na base tecnológica e organizacional do trabalho que decorrente da adaptação permanente das organizações aos ambientes cada vez mais competitivos. Essa instrumentalidade transborda do mundo do trabalho para a sociedade global. O sentido da historicidade dos fenômenos e do ideal de constituição de uma sociedade civil emancipada é substituído por um sentido pragmático e utilitário que passa a orientar os modos de pensar e agir. Como expressão disso, destacamos a farta produção intelectual no campo da administração de empresas, gestão de pessoas e do mercado da literatura da autoajuda. Esse ideário tem espaço privilegiado nos mais variados veículos de comunicação e é reproduzido como mantra para aqueles, que, algum dia, deseje “vencer na vida”. Há um grande mercado para publicações relacionadas à motivação, à liderança e o sucesso individual constitui a matriz paradigmática e utilitária dessas publicações. Os títulos se tornaram *Best Sellers* e seus autores verdadeiros *papas* do mundo corporativo.

### ***A fragmentação do coletivo no trabalho e o reconhecimento: quem paga a conta?***

O processo de constituição da identidade, ao passar pelo julgamento e pelo reconhecimento do outro, implica a constituição do coletivo do trabalho. Não se deve confundir o coletivo com o grupo. O coletivo é mais que um grupo, pois o que o define é a construção de regras e ofícios que vão nortear as relações inter-pessoais e de trabalho. Os autores tem consciência de que é muito difícil construir o coletivo. Um outro modo de nomear a construção do coletivo é a atividade deontica: atividade de construir acordos, normas e valores que se estabilizam sob a forma de regras.

Ora, para a criação desse coletivo é necessário estabelecer relações de confiança sem as quais não haverá possibilidade de uma pessoa se submeter ao julgamento do outro, e, no limite, trabalhar de forma cooperativa. O coletivo depende então de um espaço, um espaço público em que ocorra a livre circulação da palavra. Os atos de linguagem ou as ações comunicativas requerem que haja um espaço democrático para que sua expressão flua livremente. No entanto, contrariamente a isso, o que se tem observado é que o modelo gerencial tem afetado sobremaneira as relações interpessoais e os processos de intercompreensão no trabalho, fundamentais aos processos de reconhecimento de fortalecimento da identidade dos trabalhadores. Enfatizamos isso, por concordarmos com a ênfase dada pela psicodinâmica do trabalho de Dejours (1999) à concepção da centralidade do trabalho e aos processos de reconhecimento na construção da identidade e a relação desse processo na construção da saúde do trabalhador.

O sofrimento tornar-se-á mais evidente se o trabalhador não puder transformá-lo em prazer, ou seja, se suas realizações no âmbito da organização não puderem encontrar o devido reconhecimento. A organização do trabalho se torna estruturante quando oferece as condições para a devida destinação do sofrimento do trabalhador. Agora se o trabalhador não puder canalizar esse sofrimento ele se transforma em patogênico. Dejours (1999) irá destacar o processo de escuta autêntica e do diálogo, no coletivo, como



pressuposto fundamental para o estabelecimento da psicodinâmica do reconhecimento que, na sua concepção, é um elemento central do fortalecimento do trabalhador, e da sua saúde física e mental.

No entanto, o ideal de qualidade perseguido pelas organizações tem dispensado, contraditoriamente, a qualidade de vida daquele que trabalha submetido, muitas vezes, a jornadas excessivas que podem, inclusive, se prolongarem, ainda mais no *home office*. As abordagens da saúde mental no trabalho não devem prescindir da análise dos aspectos geradores de maior instabilidade em ambientes de trabalho cada vez mais competitivos.

A fragilização dos laços fundamentais para manutenção e fortalecimento da subjetividade humana atua como fermento que estimula práticas de assédio moral, por exemplo. Esse fenômeno tem sido compreendido, atualmente, como o da exposição dos trabalhadores a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e passam a ser mais desestabilizadoras. Essas práticas são identificadas em ambientes de relações desumanas e aéticas, e, nas quais, predominam desmandos, a manipulação do medo e a competitividade desenfreada. Nos espaços laborais, regidos por lógicas cada vez mais competitivas, podem ocorrer atos mais frequentes de agressões entre os pares; uma maior indiferença ao sofrimento alheio; a naturalização dos desmandos das chefias; a pouca disposição para o enfrentamento das humilhações; a fragilização dos laços afetivos; um maior individualismo vinculado a um silêncio coletivo; sensação de inutilidade; falta de prazer; demissões forçadas e sentimentos de esvaziamento (HELOANI; CAPITÃO, 2003).

O coletivo pressupõe o estabelecimento de relações intersubjetivas edificantes de reconhecimento que situa o trabalhador como sujeito *para si*. A abordagem do sujeito, em nossa concepção, não quer ficar restrita aos conflitos individuais entre a dimensão desejante do sujeito e os ditames impostos pela organização, mas situar este no coletivo, na sua dimensão histórica de potencial transformador da organização do trabalho patológica.

Mas o que acontece ao indivíduo quando o julgamento for desfavorável e não puder usufruir os reconhecimentos discutidos? Ele estará sujeito ao sofrimento patogênico, pois o que está em jogo é a fragilização de sua identidade e, portanto, do fortalecimento psíquico e a produção de sua saúde mental, essa debilitação pode levá-lo ao adoecimento psíquico.

Segundo Honneth (2003), a ausência de reconhecimento no âmbito do trabalho é uma questão vital. No nosso entender pode vir a ser tão ou mais patogênico do que a utilização desmesurada de subterfúgios, tais como álcool, drogas, uso inadequado de alimentos etc.

Destacamos, também, o aumento dos casos de estresse no trabalho e sua relação com os fundamentos patogênicos da organização do trabalho. A responsabilização pelos resultados, sob condições de trabalho desfavoráveis, a pressão dos prazos, o desgaste do ambiente de trabalho e de suas relações, são alguns aspectos que podem ser identificados no espaço laboral. Trata-se de um fenômeno crônico, que se objetiva em relações de trabalho competitivas senão dilaceradas, geradas por uma configuração sócio-institucional que se pauta num modelo *quantofrênico* (GAULEJAC, 2007) e instrumental de gestão e organização do trabalho.

Consideramos que há um bloqueio, por parte das empresas e gestores públicos em reconhecer o estresse como uma doença profissional. Podemos relacionar esta dificuldade ao fato de suas subjetividades serem muitas vezes cooptadas em torno do fetiche das bonificações e prêmios de produtividade mas que ensejam faltas e licenças médicas motivadas pelas novas patologias da cultura da *performance*. E é desse modo que o estresse, conforme destaca Gaulejac (2007), vai sendo naturalizado e, em certa medida, banalizado. Nesse caso, o estresse pode ser visto como uma fragilidade individual e essa “fraqueza individual”, um *estigma* que o trabalhador pode vir carregar (GOFFMAN, 1963).

No entanto, o indivíduo trabalhador é convocado a desenvolver formas de resistência para uma conveniente adaptação ao meio para obtenção do sucesso profissional e maiores ganhos. Nos treinamentos, palestras de orientação promovidas pelos setores de recursos humanos das empresas ou mesmo das organizações públicas, o *management by stress* é subsidiado por elementos da psicologia cognitiva, cujo o propósito principal é o de instrumentalizar os sujeitos a resistirem e a gerenciarem as situações do cotidiano sem efetivamente conhecer ou interrogar sobre os fatores causadores do sofrimento, estresse ou adoecimento no cotidiano de trabalho.

### ***Considerações Finais***

A saúde é resultante dos processos coletivos intersubjetivos que fortalecem ou deterioram a identidade do sujeito trabalhador. A nossa concepção de saúde se distancia, portanto, das abordagens que a situam apenas como contraponto à doença ou a um estado de bem estar. A saúde é um processo, uma construção e um ideal a ser perseguido que estaria inscrita dentro do que as pessoas podem fazer em determinadas condições sócio-institucionais.

A atividade laboral propicia a confrontação entre o mundo externo e o mundo interior da pessoa. O mundo objetivo é impositivo e dissonante no que concerne às particularidades de cada indivíduo. Na perspectiva da psicodinâmica, desenvolve-se uma luta ancorada num “corpo – sujeito” entre as incertezas (regras e valores heterônomas institucionais) e a busca de satisfação – desesperada e frustrada – de um desejo de sentido constante gerador de sofrimento psíquico. Como já dissemos, esta construção aparentemente individual é coletiva e está relacionada ao registro da identidade intersubjetivamente reconhecida no âmbito da organização do trabalho.

Assim, organização do trabalho provoca e mantém os estados psicopatológicos, com bastante frequência, por longos períodos de tempo. O papel do grupo é de essencial importância nessa relação, como também a relação dialética entre a pessoa e a sociedade. O resultado da organização da produção sobre o grupo de trabalho permite a criação de defesas psíquicas, as quais têm por função controlar ou dissimular a ansiedade frente a perigos de fatos reais ou fantasiados. Com estas formulações, seria impossível conceber qualquer forma de cultura organizacional sem levar em consideração os afetos das pessoas que da organização fazem parte. O mundo do trabalho pertence exclusivamente à qualidade do que é verdadeiramente humano, porém, por esta condição, transformá-lo em sofrimento e pura angústia, parece ser uma estratégia comparável à morte, às pulsões que jogam contra a continuação da vida.

Trabalho pode ser alvo de investimento amoroso, qualidade verdadeira de vida, cuidado e amor pelo próximo; ou, sinônimo de depressão, assédio moral e ideia suicida.

### Referências:

- DEJOURS, C. Análise psicodinâmica das situações de trabalho e sociologia da linguagem. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (Orgs.). *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2004a. p. 197-241.
- \_\_\_\_\_. *Conferências brasileiras: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho*. São Paulo: Fundap; EAESP/FOV, 1999.
- \_\_\_\_\_. Patologia da comunicação: situação de trabalho e espaço público. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (Orgs.). *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2004b. p. 243-275.
- FREUD, S. O mal-Estar na civilização. In: FREUD, S. *Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Imago, 1996. v. 21.
- GAULEJAC, V. *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. Aparecida: Idéias & Letras, 2007.
- GOFFMAN, E. *Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada*. Rio de Janeiro: Zahar, 1963.
- HELOANI, R. *Gestão e organização do capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho*. São Paulo: Atlas, 2003.
- HELOANI, R.; CAPITÃO, C. G. Saúde mental e psicologia do trabalho. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 102-108, abr./jun. 2003.
- HELOANI, R.; PIOLLI, E. A falácia da qualificação: dilemas do (des)emprego. *Revista USP*, São Paulo, n. 64, p. 201-210, 2005.
- HONNETH, A. *Luta por reconhecimento: a gramática moral dos conflitos sociais*. São Paulo: Ed. 34, 2003.
- LINHART, D. O indivíduo no centro da modernização das empresas: um reconhecimento esperado mas perigoso. *Trabalho & Educação (NETE)*, Belo Horizonte, n. 7, p. 24-37, jul./dez. 2000.
- MOTTA, F. P. *Burocracia e autogestão*. São Paulo: Brasiliense, 1981.
- PAGÈS, M. et al. *O poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.
- SENNETT, R. *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- TRAGTENBERG, M. *Educação e burocracia*. São Paulo: Unesp, 2012.
- \_\_\_\_\_. *Burocracia e ideologia*. São Paulo: Ática, 1974.
- SILVA, E. P.; HELOANI, R. Trapaça. In: VIEIRA, F. de O. et al. (Orgs.). *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho*. Curitiba: Juruá, 2013. p. 483-488.

### Notas:

<sup>1</sup> Professor Titular da Faculdade de Educação e do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp). E-mail: [rheloani@gmail.com.br](mailto:rheloani@gmail.com.br).

<sup>2</sup> Professor da Faculdade de Educação e do Programa de Pós-Graduação em Educação da Unicamp. E-mail: [epiolli@unicamp.br](mailto:epiolli@unicamp.br).

Recebido em: 08/2014

Publicado em: 02/2015.