

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

***SOFRIMENTO PSÍQUICO NAS
ORGANIZAÇÕES – UM ESTUDO
EXPLORATÓRIO COM O CORPO MÉDICO DE
UM HOSPITAL PÚBLICO NO MUNICÍPIO DE
NITERÓI.***

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

ANA PAULA TODARO TAVEIRA LEITE

Rio de Janeiro - 2003

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

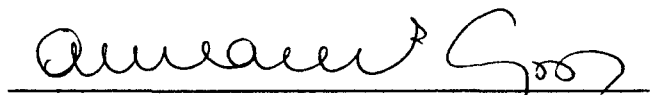
TÍTULO

***SOFRIMENTO PSÍQUICO NAS ORGANIZAÇÕES – UM ESTUDO
EXPLORATÓRIO COM O CORPO MÉDICO DE UM HOSPITAL
PÚBLICO NO MUNICÍPIO DE NITERÓI.***

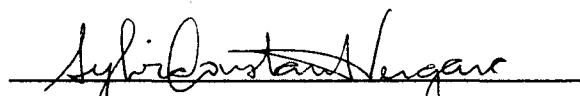
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR:

Ana Paula Todaro Taveira Leite

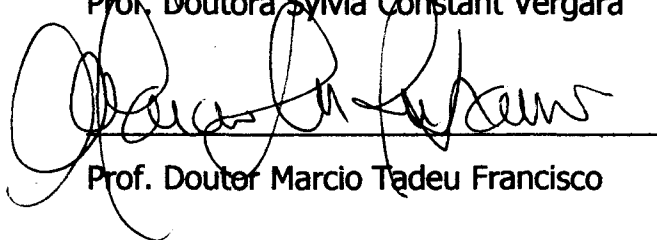
E APROVADO EM 03 / 03 / 2001.



Prof. Doutora Anna Maria S. Monteiro Campos



Prof. Doutora Sylvia Constant Vergara



Prof. Douter Marcio Tadeu Francisco

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

***SOFRIMENTO PSÍQUICO NAS
ORGANIZAÇÕES – UM ESTUDO
EXPLORATÓRIO COM O CORPO MÉDICO DE
UM HOSPITAL PÚBLICO NO MUNICÍPIO DE
NITERÓI.***

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

ANA PAULA TODARO TAVEIRA LEITE

Rio de Janeiro - 2003

DEDICATÓRIA

A Wyguiberto Figueira, querido avô, presença eterna que se traduziu em exemplo de vida e de luta. Dedico a você esse trabalho, como retribuição ao seu sonho de conquista de uma vida digna, justa e mais feliz para os trabalhadores do Brasil. De onde estiver, receba essa homenagem pelo legado de força, determinação, coragem e esperança com o qual presenteou seus descendentes.

A G R A D E C I M E N T O S

A Deus, pela força indispensável à realização dessa pesquisa. Agradeço pela saúde e capacidade intelectual e emocional investida ao longo do mestrado.

A Isabella e Bruno, adorados filhos, que me fazem acreditar no milagre divino. Pela inspiração e alegria que me invadem a cada dia. Obrigada pela compreensão sobre minha ausência e falta de tempo enquanto realizava esse trabalho.

Aos meus pais, José Paulo e Silvia, que contribuíram de inúmeras formas para que eu obtivesse o título de Mestre, os meus sinceros agradecimentos e admiração eterna.

Ao Professor José Eugênio Guimarães, amigo e companheiro de profissão, pelo incentivo e colaboração efetiva com seus conhecimentos.

A Fundação Municipal de Saúde de Niterói, em especial a diretoria do Hospital Getulio Vargas Filho e seu corpo médico. Minha gratidão pela acolhida ao meu trabalho e pelo precioso tempo dedicado as entrevistas para coleta de dados.

RESUMO

Essa dissertação foi escrita com o objetivo de promover a discussão sobre o sofrimento psíquico no trabalho. Tema atual, presente na vida de todos os trabalhadores, sejam quais forem suas nacionalidades, sexo, raça, faixa etária, nível de escolaridade, enfim, sujeitos possuidores de subjetividade e de desejo. Contudo, muitas vezes o sofrimento é negado pelas organizações produtivas públicas ou privadas.

O sofrimento no trabalho é vivido no cotidiano das organizações como uma carga psíquica responsável por doenças físicas e psicológicas, desajustes emocionais, conflitos interpessoais dentro e fora do ambiente de trabalho, vícios, violência familiar e urbana. O polimorfismo do sofrimento aliado a sua negação pelas organizações e sindicatos confunde e envergonha o trabalhador, que passa a vivê-lo de forma individualizada e solitária.

A investigação do tema teve como substrato teórico os estudos sobre psicopatologia do trabalho desenvolvidos por Christophe Dejours e seus seguidores. Além da literatura específica, buscou-se recorrer aos estudos da psicanálise e da teoria geral da administração com o objetivo de proporcionar uma ampla análise do fenômeno abordado.

Finalmente, foi realizado um estudo exploratório em uma organização pública, o Hospital Getúlio Vargas Filho, com o objetivo de ilustrar o tema, abordando as questões mais significativas a ele relacionadas.

PALAVRAS-CHAVE: sofrimento no trabalho; subjetividade; psicopatologia do trabalho; carga psíquica; trabalhador.

ABSTRACT

The purpose of this study is to discuss a subject that matters to workers in general, despite colour, sex, age, scholarship or even nationality. Workers with desires and holders of subjectivity, often denied by private or public organizations.

The distressing work is in the organizations's daily routine as a psychic burden responsible for physical and psychological diseases, emotional disajusts, interpersonal conflicts in and outside of the work place, addictions, and urban and family violence. Its polymorphism, allied to its denial by organizations and labor unions confuses and shames the worker, who lives in both solitary and individually.

The theory behind this investigation is the studies of the psychic charge of the work developed by Christophe Dejours and his successors. Besides in the specific literature, it was used other studies by psychoanalysts and administration theorists, providing a wide open analysis of the phenomena.

Finally, a field work in a public organization was done at Hospital Getúlio Vargas Filho, objectifying the illustration of the developed theme, emphasizing the most significant aspects of it.

KEY WORDS: distressing work; subjectivity; psychic charge; psychic burden; workers.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
1. Objetivo final	7
2. Questões a serem respondidas.....	7
3. Delimitação do estudo	8
4. Relevância do estudo	9
CAPÍTULO 1 - AS ORIGENS DO MAL-ESTAR.....	10
CAPÍTULO 2 - TRABALHO E REPRESSÃO.....	16
CAPÍTULO 3 - TRABALHO DOMINADO E SOFRIMENTO HUMANO: UMA BREVE INVESTIGAÇÃO SOBRE A TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO.....	22
3.1 - A administração científica.....	25
3.2 - O movimento de relações humanas	29
3.3 - A abordagem comportamental	31
3.4 - Críticas à abordagem comportamental.....	33
3.5 - A abordagem sistêmica:	33
3.6 - Críticas à abordagem de sistemas aplicada à administração	34
3.7 - A abordagem contingencial.....	353
3.8 - A abordagem de ação como crítica e como possibilidade	38
3.9 - O prestígio e a degradação das ciências do comportamento: a experiência brasileira.....	41
CAPÍTULO 4 - SOFRIMENTO PSÍQUICO NO TRABALHO E OS DESAFIOS PARA A ADMINISTRAÇÃO	44
4.1 - O desejo e suas vicissitudes no trabalho	46
4.2 - Sofrimento Patológico X Sofrimento Criativo	47
4.3 - A conceituação de carga psíquica do trabalho	48
4.4 - Organização do trabalho e funcionamento psíquico	50
4.5 - As estratégias defensivas	52
4.5.1 – O sofrimento negado	54
4.5.2 – Reflexão sobre as estratégias coletivas de defesa	57
CAPÍTULO 5 - METODOLOGIA	61

5.1 - Tipo de pesquisa	61
5.2 - Universo e amostra	62
5.3 - Seleção dos sujeitos da pesquisa de campo	62
5.4 - Coleta de dados	63
5.5 - Tratamento dos dados	63
5.6 - Limitações do método	64
CAPÍTULO 6 - A PESQUISA DE CAMPO.....	66
6.1 - Pontos comuns às entrevistas e a correlação com o sofrimento no trabalho	66
CAPÍTULO 7 – CONCLUSÕES POSSÍVEIS	82
CAPÍTULO 8 -REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87

INTRODUÇÃO

O Problema:

A sociedade centrada no mercado tem se orientado exclusivamente pela racionalidade instrumental (dos meios) e vem tentando reduzir o trabalhador a um ator despersonalizado que deve se submeter, mecanicamente, às necessidades do processo produtivo eficiente. Reduzido à mera condição de detentor de um emprego em ambientes tecnicamente planejados, vem tornando-se vítima do processo de produção de mercadorias.

Seria ingênuo acreditar que todas as aspirações e desejos do homem pudessem ser resolvidos nas organizações produtivas, pois os homens precisam de múltiplos espaços sociais para viabilizar sua plena auto-realização. No entanto, há autores que acreditam que no espaço das organizações produtivas possam ser minimizados os constrangimentos que os processos fragmentados vêm trazendo aos seres humanos, sem prejuízo da produtividade.

Como decorrência da extrema racionalização, o trabalho tornou-se fragmentado e abstrato. O sentido da criação socialmente útil perdeu-se dando lugar à alienação. Na concepção mecanicista do trabalho fecham-se ao trabalhador todos os espaços de subjetividade.

São amplamente comprovadas as consequências do trabalho fragmentado, alienante e estressante em termos de agravamento do sofrimento psíquico. Da mesma forma são registradas as consequências desse sofrimento para as famílias dos trabalhadores e para a sociedade, gerando o agravamento da violência urbana em suas múltiplas facetas.

Para Dejours (1999), estudioso das condições de trabalho e suas consequências nefastas para as pessoas e para a sociedade, as suposições do paradigma mecanicista já não mais se sustentam. Não só os pressupostos tayloristas do início do século, mas também suas versões contemporâneas dão mostras de sua falência.

Dejours (1999) considera que o trabalhador, enquanto ser humano, atribui significado às suas ações e às ações dos outros, e elabora seus estilos próprios de trabalho. Assim, o acirramento dos controles administrativos tende a tornar o trabalho desconfortável, angustiante, psicologicamente insuportável. As consequências socialmente indesejáveis dessa prática são: desconfiança, aumento do individualismo defensivo, crescimento da incompreensão, dismantelamento da cooperação. Pelo lado dos trabalhadores, representam aumento do sofrimento. Pelo lado da organização, perda da qualidade da produção, redução

das condições de segurança. A suposição da “ordem prescrita” como melhor caminho tem levado as empresas a desperdiçar a imaginação, a criatividade e a iniciativa dos empregados.

A negação da subjetividade do trabalhador tem se mostrado como estratégia das organizações devido à incapacidade que sentem em lidar com a singularidade. Ao optar pela padronização do pensamento e da conduta, as organizações acreditam estar afastando de si algo que jamais poderiam afastar por ser uma característica fundante do ser humano: sua subjetividade.

Revelam-se então, práticas administrativas que impedem a expressão da subjetividade e, com ela, a possibilidade de sublimação através do trabalho. Essa última, essencial para a saúde mental do indivíduo.

O problema contemplado nesta pesquisa é o sofrimento psíquico entre profissionais de saúde em decorrência das vicissitudes enfrentadas no exercício da profissão e sua relação com a natureza pública da organização. Esse sofrimento se manifesta de diversas formas, podendo ser ou não percebido pelos indivíduos acometidos por esses transtornos.

Finalmente, o estudo foi desenvolvido em oito capítulos cuja temática encontra-se distribuída da seguinte forma: nos capítulos I e II foi feita uma exposição da teoria freudiana interpretada por Herbert Marcuse. No capítulo III, procedeu-se a uma investigação da evolução da teoria administrativa e suas implicações com o surgimento do sofrimento psíquico nas organizações. No capítulo IV, foi dada ênfase a teoria desenvolvida por Christophe Dejours sobre psicopatologia do trabalho. O capítulo V descreve a metodologia utilizada na pesquisa de campo e o VI apresenta a pesquisa propriamente dita. No capítulo VII encontram-se as conclusões possíveis da pesquisa de campo e no VIII encerra-se com as referências bibliográficas.

1 - Objetivo final

Descrever e explicar as formas de sofrimento no trabalho manifestadas pelos médicos do Hospital Municipal Getúlio Vargas Filho e entendê-las à luz das condições de funcionamento da administração pública.

2 - Questões a serem respondidas

O objetivo final dessa pesquisa foi desdobrado nas seguintes questões que nortearam o estudo:

- a) Quais as formas de sofrimento psíquico relatadas pelos médicos entrevistados no Hospital Municipal Getúlio Vargas Filho?
- b) Existe negação do sofrimento no discurso dos profissionais entrevistados nessa instituição?
- c) De que forma esses profissionais lidam com seu sofrimento?
- d) Existe espaço para o sofrimento criativo na administração pública?

3 - Delimitação do estudo

A relação do trabalhador com o seu trabalho é tão antiga quanto a história do homem. Daí a necessidade de delimitar o âmbito desta pesquisa de modo a não criar expectativas para além do escopo desta dissertação.

Diante do vasto conhecimento que se acumula em relação ao assunto, escolheu-se delimitar o tema às questões relacionadas com o sofrimento decorrente do trabalho na área de saúde. Mais especificamente, entre médicos pediatras concursados lotados no Hospital Municipal Getúlio Vargas Filho, localizado no município de Niterói.

Dentro do tema escolhido, foi privilegiada a abordagem psicanalítica, investigando os impactos da negação do desejo na vida dos profissionais entrevistados. Focalizou-se a vivência subjetiva do atendimento médico como desencadeadora do sofrimento ou facilitadora da prática sublimatória. Tais impactos foram restringidos às possibilidades de expressão da subjetividade no ambiente organizacional e suas consequências em termos de realização pessoal e saúde mental.

A partir dos dados colhidos foram identificadas associações entre variáveis, tais como: natureza do sofrimento desvelado e características da administração pública e suas práticas gerenciais; práticas individuais e coletivas de mecanismo de defesa e natureza das repercussões sobre os profissionais; mecanismos de defesa e formação de organizações sociais no contexto da administração pública.

4 - Relevância do estudo

A questão do sofrimento no trabalho tem sido negada, ao longo dos anos, pelas organizações produtivas e, ainda, pelas organizações políticas e sindicais. Esse fato deve ser causa de preocupação uma vez que se intensifica a precarização do trabalho, tendo como grave consequência o aumento do sofrimento humano diante do processo de exclusão causado pelo desemprego.

Segundo Dejours (1999), os próprios sindicatos evitam essa questão do sofrimento uma vez que estão muito mais preocupados com a questão do emprego. Alegam que o grande sofrimento é aquele causado pelo desemprego. Os trabalhadores, por sua vez, parecem fazer coro ao pensamento sindicalista. Acreditam que o fato de estarem empregados é motivo suficiente para fazerem calar o seu sofrimento e o dos demais. Além disso, as inovações gerenciais proclamam o “novo lugar” das empresas como sendo aquele capaz de garantir “felicidade, identidade e realização” para aqueles que souberem se adaptar a elas.

Observa-se que tanto a precarização do trabalho quanto a negação do sofrimento no trabalho são mecanismos que reforçam a desmobilização social. A perda do poder de barganha do trabalhador e a vergonha acompanhada pelo medo da manifestação do sofrimento bloqueiam a capacidade do mesmo de protestar contra sua condição e redobram sua preocupação em resistir para se manter no sistema.

Ao lançar um olhar sobre as formas de sofrimento no trabalho e suas relações com o serviço público, espera-se abrir espaço para uma possível descrição dos impactos desse sofrimento na vida dos trabalhadores desse setor ou, pelo menos, para sua redução.

Sendo assim, o presente estudo ganha relevância na medida em que propõe uma investigação científica sobre o sofrimento humano no trabalho em uma organização pública, criando oportunidade para que o tema ocupe tanto o ambiente acadêmico quanto o ambiente organizacional. Busca-se contribuir para o melhor entendimento de como a administração pode facilitar o aparecimento do sofrimento tanto quanto para revertê-lo em algo que seja positivo e construtivo para o indivíduo.

Com escopo nesses estudos, a pesquisa comprometeu-se a buscar no conhecimento científico constituído sobre o assunto, o entendimento das manifestações psicopatológicas relacionadas ao trabalho em uma organização pública. Espera-se, ainda, estar contribuindo com a sinalização de saídas possíveis para a reversão do sofrimento.

CAPÍTULO 1: AS ORIGENS DO MAL-ESTAR

Segundo a teoria freudiana, a história do homem é a história da sua repressão. Se fosse possível perseguir seus objetivos naturais, os instintos básicos do homem seriam incompatíveis com toda associação e preservação duradoura. Esses instintos lutam por uma gratificação que a cultura não pode consentir sob o risco de os homens se destruírem uns aos outros. Portanto, essa coação é a própria precondition do progresso. A civilização começa quando o objetivo primário – isto é, a satisfação integral das necessidades – é abandonado. O homem animal converte-se em ser humano a partir de uma transformação fundamental em sua natureza, o que lhe é imposto pela civilização. Freud descreveu essa mudança como transformação do princípio do prazer em princípio da realidade.

Ao levantar a questão do propósito da vida do homem, Freud conclui que este quer e se esforça para ser feliz e assim permanecer. Esse esforço se dá ou pela busca da experiência de intensos sentimentos de prazer ou pelo comportamento de afastamento e fuga do desprazer. Assim, o que decide o propósito da vida é o Princípio do Prazer. Esse princípio domina o funcionamento do aparelho psíquico desde o início. Contudo, sua realização se encontra em desacordo com a gênese da civilização. Freud afirma em seus escritos que a felicidade humana não estava incluída no plano da “Criação”.

O abandono do Princípio do Prazer é entendido, na teoria freudiana, como a forma através da qual o homem se utiliza para tornar-se membro da comunidade humana. Essa “renúncia” ao gozo imediato das todas as necessidades se dá pelo domínio das forças internas das mesmas. Esse domínio é exercido por um processo de socialização que nada mais é do que a repressão dos instintos, percebidos pela civilização como danosos para a sua preservação. Freud chamou esse processo de Princípio de Realidade e o definiu como um funcionamento mental que modifica o Princípio do Prazer. Segundo Laplanche e Pontalis (1988), na medida em que consegue impor-se como princípio regulador, o Princípio de Realidade impede que a satisfação se efetue pelos caminhos mais curtos, mas que se realize através de desvios, adiando assim o seu resultado em função das exigências do meio exterior.

Marcuse (1966, p. 34), assim explica:

A diferença entre essas duas dimensões é tanto de natureza histórico-genética como estrutural: o inconsciente, governado pelo princípio do prazer, compreende os mais remotos processos primários, resíduos de uma fase de

desenvolvimento em que eles eram a única espécie de processos mentais. Mas o princípio do prazer irrestrito entra em conflito com o meio natural e humano. O indivíduo chega à compreensão traumática de que uma plena e indolor gratificação de suas necessidades é impossível. E, após essa experiência de desapontamento, um novo princípio de funcionamento mental ganha ascendência.

Ao se estabelecer o princípio da realidade, o indivíduo passa a esforçar-se para obter aquilo que lhe é útil e que pode ser obtido sem prejuízo para si próprio e para o seu meio. É sobre o princípio da realidade que o indivíduo desenvolve a função da razão, torna-se um sujeito consciente, pensante, portador de uma racionalidade que lhe é imposta de fora. Apenas um modo de atividade mental se mantém livre do princípio da realidade: a fantasia.

A substituição do princípio do prazer pelo princípio da realidade é o grande acontecimento traumático no desenvolvimento do homem e do gênero. Para Freud, esse acontecimento se repete tanto ao longo da história da espécie humana quanto de seus indivíduos. O princípio da realidade materializa-se num sistema de instituições onde o indivíduo aprende que seus requisitos são os da lei e da ordem e transmite-os à geração seguinte.

O princípio da realidade não exerce domínio absoluto sobre o princípio do prazer. Na concepção freudiana, a civilização não consegue eliminar, de forma definitiva, o “estado natural” do homem.

Marcuse ressalta que, na concepção freudiana, o princípio da realidade é caracterizado por uma luta pela existência num mundo onde há pouco lugar para a satisfação das necessidades humanas sem restrição, renúncia e dilação constantes. Isso significa que qualquer satisfação que seja possível necessita de trabalho para a obtenção dos meios de satisfação das necessidades. Enquanto o indivíduo trabalha, o que dura a maior parte da sua existência, o prazer fica ausente e o sofrimento físico prevalece. E como os instintos básicos lutam pelo prazer e a ausência de dor, o princípio do prazer se mostra incompatível com a realidade. Isso significa que os instintos têm de sofrer uma arregimentação repressiva. Dessa forma, podemos entender que o princípio do prazer foi destronado, não só porque militava contra o progresso da civilização, como também porque militava contra a civilização cujo progresso se constrói às custas da dominação e do trabalho penoso.

É importante notar que Freud dá uma conotação negativa ao trabalho, associando-o ao sofrimento e destituindo-o de qualquer prazer. Constata-se aqui uma visão reducionista do pensamento freudiano ao tomar a categoria trabalho dominado como a única forma humana de trabalho. Quer se dizer com isso que Freud desconsiderou a existência de várias formas

históricas do Princípio de Realidade. Uma sociedade onde seus membros trabalham pela subsistência requer modos de repressão diferentes daqueles necessários numa sociedade onde predomine a divisão do trabalho e o domínio de uns sobre os outros. Essas diferenças afetam o próprio conteúdo do Princípio de Realidade, pois este não se apresenta de uma forma única e rígida, mas apresenta-se consubstanciada num sistema de instituições e relações sociais, leis e valores que são os responsáveis pelo tipo de modificação, ou repressão, dos instintos.

O Princípio de Realidade ampara o organismo num mundo externo. Esse mundo externo é também histórico, ou seja, é uma organização histórico-social específica da realidade que afeta o psiquismo por intermédio de agências ou agentes sociais específicos.

Marcuse vai além dessa consideração e revela que embora qualquer forma do Princípio de Realidade exija um determinado grau de controle repressivo sobre os instintos, as instituições históricas específicas do Princípio de Realidade e os interesses específicos de dominação vão sempre introduzir controles adicionais além dos indispensáveis à permanência da civilização. Marcuse chamou esses controles adicionais de *mais-repressão*.

Segundo Marcuse, as instituições e relações sociais modificam o Princípio de Realidade, alterando-o de acordo com o teor de repressão necessário. Ao transpor essa leitura para uma análise sobre a civilização contemporânea, Marcuse identifica um Princípio de Realidade específico que, segundo ele, é marcado desde a sua origem pela *mais-repressão*. A esse princípio Marcuse chamou “Princípio de Desempenho”. Sob o seu domínio, a sociedade é organizada a partir dos desempenhos econômicos dos indivíduos.

O Princípio de Desempenho, típico da sociedade aquisitiva e antagônica no seu processo de constante expansão, pressupõe um longo desenvolvimento durante o qual a dominação foi crescentemente racionalizada: o controle sobre o trabalho social reproduz agora a sociedade numa escala ampliada e sob condições progressivas.

Diz Marcuse (1966, p. 58):

Para a esmagadora maioria da população, a extensão e o modo de satisfação são determinados pelo seu próprio trabalho; mas é um trabalho para uma engrenagem que ela não controla, que funciona como um poder independente que os indivíduos têm de submeter-se se querem viver. E torna-se mais estranho quanto mais especializada se torna a divisão do trabalho. Os homens não vivem sua própria vida, mas desempenham tão só funções preestabelecidas. Enquanto trabalham, não satisfazem as próprias necessidades e faculdades, mas trabalham em alienação (...) O tempo de trabalho, que ocupa a maior parte da vida de um indivíduo, é um tempo penoso, visto que o trabalho alienado significa ausência de gratificação, negação do princípio do prazer. A libido é desviada para desempenhos socialmente úteis, em que o indivíduo trabalha para o sistema, empenhado

em atividades que, na maioria dos casos, não coincidem com suas próprias faculdades e desejos.

Pode-se dizer que o trabalho realizado dentro do Princípio de Desempenho, marcado pela *mais-repressão*, é um trabalho destituído de sentido, portanto, alienado.

O controle adicional que se exprime sob a forma de *mais-repressão* é exercido, na civilização contemporânea, por intermédio do trabalho. Este assume, nessa civilização, um formato próprio, funcionando como um poder independente ao qual os indivíduos têm que se submeter. Marcuse descreve esse tipo de trabalho da mesma forma que Marx o fez quando desenvolveu sua teoria sobre o trabalho alienado. Ambos definem essa forma de trabalho como uma vivência penosa que, por estar fora do controle daquele que trabalha, não oferece possibilidade de satisfação. Se na visão de Marx essa teoria ganha relevância ao mostrar que, na sociedade capitalista, o homem se vê privado do seu meio mais legítimo de auto-construção e auto-gestão, na teoria de Marcuse essa visão é revista e ampliada ao propor que juntamente à negação da expressão das faculdades humanas evidencia-se uma repressão que é da ordem do desejo, que passa a ser desviado para produções úteis do ponto de vista do capital.

As restrições impostas à libido se tornam tanto mais racionais quanto mais universais se tornam, quanto mais impregnam a sociedade como um todo. O indivíduo as percebe como leis externas que são internalizadas. A autoridade social é absorvida, inconscientemente, pelo indivíduo que passa a experimentá-la como seu próprio desejo, moralidade e satisfação. A repressão é vivida “livremente” pelo indivíduo que passa, então, a desejar o que lhe é determinado e, não raro, se percebe feliz.

Essa felicidade, que se divide por entre as poucas horas de “folga” do trabalhador e até, algumas vezes, durante o próprio trabalho, lhe renova as forças e o faz continuar seu percurso. Como salienta Marcuse, seu desempenho erótico é posto em alinhamento com o seu desempenho social. Às custas da repressão do desejo do indivíduo cumpridor e obediente, a ordem social é mantida e perpetuada.

Observa Marcuse (1966, p. 59):

Sob o domínio do “princípio de desempenho”, o corpo e a mente passam a ser instrumentos de trabalho alienado; só podem funcionar como tais instrumentos se renunciam à liberdade do sujeito objeto-libidinal que o organismo humano primariamente é e deseja. Trata-se, portanto, de um conflito irreconciliável não entre o trabalho (Princípio de Realidade) e Eros, mas entre o trabalho alienado (Princípio do Desempenho) e Eros.

O indivíduo aprende a esquecer a reivindicação do prazer. A alienação do trabalho se prolonga por entre suas horas de folga. A rotina fatigante e mecânica faz com que o mesmo utilize o lazer como relaxamento e recuperação da energia para quando voltar ao trabalho. O indivíduo deve ser preservado de um encontro consigo mesmo, com seus desejos, o que seria uma ameaça para a sua realidade e seus desempenhos repressivos.

Se o tempo passa a ser dividido entre o trabalho e horas de folga, a existência do trabalhador sofre o processo de dicotomia onde, num primeiro momento ele é um instrumento de desempenho alienado enquanto, num segundo momento, está livre para si próprio, o que teoricamente significaria um tempo livre para o prazer. Acontece que, numa sociedade governada pelo Princípio de Desempenho o organismo precisa ser treinado para sua alienação. Assim, a alienação e a *mais-repressão* se alastram para o tempo livre do trabalho. O tempo dedicado ao ócio é determinado pelo próprio tempo de trabalho. Rotinas fatigantes e degradantes fazem do tempo livre um momento de renovação das forças para um novo dia de trabalho. Ainda assim, se o indivíduo se permite algum lazer, o caminho para tal se dá através da indústria do entretenimento, que providencia para o indivíduo um relaxamento passivo, sem possibilidades de reflexões críticas sobre sua vida ou sobre o sistema que o envolve.

O indivíduo não pode ser deixado livre para um encontro consigo mesmo. Uma reconciliação com sua inteligência livre e consciente das potencialidades de libertação da realidade da repressão juntamente com sua energia libidinal, fariam com que esse indivíduo se deparasse com suas cada vez mais extrínsecas limitações. Esse “encontro” seria responsável por um impacto de proporções gigantescas sobre o ego, que seria alvo de um processo de desconstrução existencial cujos desdobramentos merecem ser analisados.

Freud constatou que a civilização instituiu uma organização social do instinto sexual, restringindo o mesmo à função procriadora. Todas as manifestações sexuais que não se ajustam a essa função são reprimidas pela sociedade como perversões. Assim, passa a haver a centralização da libido num único objeto libidinal do sexo oposto e na supremacia genital. Esse processo resulta a dessexualização socialmente necessária do corpo, onde a libido passa a se concentrar numa única parte do mesmo, deixando o restante livre para ser usado como instrumento de trabalho.

As perversões ganham, assim, a dimensão de tabu social e tendem a ser reprimidas com a máxima rigidez. Contudo, elas são a expressão da rebelião contra a subjugação da sexualidade à ordem de procriação e contra as instituições que garantem essa ordem.

Assim diz Marcuse (1966, p. 62):

Contra uma sociedade que emprega a sexualidade como um meio para um fim útil, as perversões defendem a sexualidade como um fim em si mesmo; colocam-se, pois, fora do domínio do Princípio de Desempenho e desafiam seus próprios alicerces. Estabelecem relações libidinais que a sociedade tem que votar ao ostracismo porque ameaçavam inverter o processo de civilização que fez do organismo um instrumento de trabalho. São um símbolo do que teve de ser suprimido para que a supressão pudesse prevalecer e organizar o cada vez mais eficiente domínio sobre o homem e a natureza.

CAPÍTULO 2 - TRABALHO E REPRESSÃO

No capítulo anterior foi pontuado o papel da repressão na constituição da civilização. Por intermédio dos conceitos de Princípio de Prazer e Princípio de Realidade, Freud explicita o momento e o motivo da renúncia do primeiro em prol do segundo, mostrando que a gratificação irrestrita dos desejos humanos se configura como um obstáculo à edificação da civilização, pois militam contra sua ordem e permanência. Agindo sob a égide do Princípio de Realidade, o indivíduo ingressa no mundo da cultura e aprende que apenas parte dos seus desejos conseguem sua satisfação, ficando outra parte impedida de se realizar ou desviada para alvos aceitáveis no convívio social. Além disso, a sociedade lança mão de mecanismos de controle repressivos específicos que visam o domínio exercido por um grupo sobre o grande todo que se vê refém de uma subjetividade que é fabricada pelos mecanismos de controle, restando-lhe uma autoconsciência e uma razão construída à imagem e semelhança da repressão.

Essa análise descortina e abala um conceito que têm se mostrado como um dos grandes alicerces ideológicos da cultura moderna: a idéia do indivíduo autônomo. Freud, ao desenvolver sua teoria sobre o aparelho psíquico, trouxe à luz um indivíduo cuja personalidade corresponde ao resultado final de prolongados processos históricos que estão congelados na rede de entidades humanas e institucionais que compõe a sociedade. Assim, a metapsicologia freudiana tem que descongelar esses processos, buscando desvendar suas origens ocultas. Foi assim que Freud concluiu que o indivíduo vive o destino universal da humanidade. Sendo assim, o indivíduo maduro civilizado carrega consigo a herança arcaica do homem.

Freud postula que existe um componente dessa “herança arcaica do homem” que sempre atuou como uma verdadeira massa a fim de manter a humanidade estreitamente ligada: o sentimento de culpa. Freud atribui a ele um papel decisivo no desenvolvimento da civilização, entendendo que o preço do progresso da civilização é pago com a perda da felicidade, através da intensificação do sentimento de culpa.

Freud (1969), descreve uma comunidade hipotética formada a partir de um homem que conseguiu dominar os demais, o Pai primordial. Esse homem possuía as mulheres que desejava e, com elas, gerava os filhos que eram mantidos sob o seu poder. O Pai monopolizou para si próprio a mulher (o prazer supremo) e subjugou os outros membros da horda ao seu

poder. A sorte dos filhos era árdua pois se excitavam o ciúme do Pai, eram mortos, castrados ou expulsos. Cabia aos filhos o fardo de todo e qualquer trabalho já que, uma vez privados do prazer, ficavam livres para canalizar suas energias instintivas nas atividades desagradáveis, mas necessárias. A interdição do prazer, imposta pelo Pai, não representava apenas um resultado da dominação, mas também criava as precondições psicológicas para a perpetuação da dominação.

Portanto, é legítimo se supor que na horda primordial existiu uma ordem racional que permitiu que o grupo fosse criado e preservado. Freud aponta que, ao estabelecer um modelo para o desenvolvimento da civilização subsequente, o Pai primordial preparou terreno para o progresso através da interdição do prazer e a abstinência forçada, criando as primeiras precondições para a disciplinada “força-de-trabalho” do futuro. O Pai, em contrapartida, gratificava os filhos através da proteção, da segurança e até do amor. Sendo o déspota também o Pai, não causa estranhamento o fato de que seus filhos experimentavam, junto ao sentimento de aversão, uma afeição biológica, que se expressava através de emoções ambivalentes como o desejo de substituir e de imitar o Pai; de identificarem-se com ele, com o seu prazer e o seu poder. Afinal, o Pai criou aquela ordem sem a qual o grupo não sobreviveria.

Contudo, na construção de Freud, o ódio contra o Pai foi mais forte e resultou em seu assassinato pelos filhos, que imediatamente estabelecem o clã dos irmãos, que, por sua vez, deifica o Pai assassinado e introduz uma série de tabus e restrições que, segundo Freud, vão dar origem a moralidade social. Dessa forma, pode-se dizer que a civilização só começa no clã dos irmãos na medida em que os tabus, agora auto-impostos, implementam a repressão em troca do interesse comum de preservação do grupo como um todo. E o evento psicológico decisivo que separa o clã dos irmãos da horda primordial é o sentimento de culpa. Graças à introjeção desse sentimento nos indivíduos será possível o surgimento das restrições, proibições e diluições na gratificação, das quais depende o desenvolvimento da civilização.

Freud (1969), estabelece uma estreita relação entre o sentimento de culpa e o progresso da civilização. Sustenta que o preço que se paga é a perda da felicidade, através da intensificação do sentimento de culpa. E à medida que o progresso avança, o sentimento de culpa é ainda mais reforçado, incrementado, intensificado. Freud constata esse seu postulado na observação do crescente sofrimento da civilização, abalada por doenças, guerras, genocídios, miséria, trabalho forçado, em meio à acumulação de riqueza e desenvolvimento do conhecimento.

O desenvolvimento da civilização acontece às custas da dialética entre a pulsão de vida (Eros) e a pulsão de morte (Thanatos). Na teoria freudiana, o termo pulsão vem designar

uma força, ou carga energética, que ataca o organismo a partir de dentro e o impele a realizar certas ações suscetíveis de provocarem uma descarga de excitação, ou seja, faz o organismo tender para um alvo. Segundo Freud, uma pulsão tem a sua fonte numa excitação corporal (estado de tensão), sendo o seu alvo suprimir o estado de tensão através de um objeto. Esse objeto é variável, contingente e é escolhido em função das vicissitudes da história do indivíduo. Freud, então, descreveu dois grandes tipos de pulsões que regulariam a atividade do organismo. Esses dois grupos se encontram em posições antagônicas, sendo o primeiro tipo designado como pulsão de vida, que seria responsável pela auto-conservação do indivíduo e pela combinação da vida em unidades cada vez maiores, enquanto o segundo tipo é representado pela pulsão de morte, entendida como uma pulsão destrutiva dirigida contra o mundo, contra outros seres vivos e contra o próprio indivíduo.

Assim, Freud afirma que a civilização avança tendo que lidar com a dialética construção X destruição, sendo palco de conflitos entre Eros e Thanatos, onde o próprio Freud constataria a prevalência de Thanatos. É bem verdade que, segundo a teoria freudiana, a agressividade liberada por Thanatos tem seu potencial construtivo na cultura, porém o que se tem observado é a exacerbação dessa agressividade resultando num alto índice de sofrimento humano.

A civilização constrói-se, acima de tudo, às custas do trabalho humano. Para Freud esse trabalho realiza-se normalmente sem satisfação alguma para o indivíduo. É desagradável e penoso. Essa constatação de Freud se dá graças à ausência de conteúdos libidinais no trabalho conhecido pela civilização moderna. Isso quer dizer que, para essa civilização, o trabalho é labuta e esforço, não havendo espaço para o prazer ou para Eros. Assim, a energia requerida para o trabalho deve ser retirada tanto da pulsão de vida quanto da pulsão de morte. Contudo, existe, por parte da civilização, uma exigência de dessexualização da pulsão de vida, o que faz com que Eros seja debilitado e se abra espaço para os impulsos destrutivos. A civilização é, então, ameaçada pela luta da pulsão de morte em ganhar ascendência sobre a pulsão de vida. Originada na renúncia libidinal dos seus membros e desenvolvendo-se sob uma progressiva renúncia, a civilização tende para a auto-destruição.

Contudo, nem todo trabalho envolve dessexualização, é desagradável e envolve renúncia. A teoria psicanalítica ressalta que há um modo de trabalho que oferece um elevado grau de satisfação libidinal, sendo sua execução agradável. Trata-se do trabalho artístico, o qual visa finalidades não-repressivas, permitindo ao sujeito dar vazão à sua atividade libidinal e carregando consigo a aprovação social. Contudo, grande parte das relações de trabalho criadas pela civilização têm uma origem bastante diferente. Freud observa que o trabalho

cotidiano de ganhar a vida só irá permitir algum nível de satisfação se for escolhido por livre opção. Entretanto, o trabalho que criou e ampliou a base material da civilização foi principalmente labuta, trabalho alienado, penoso e desagradável. Sendo assim, o desempenho de tal trabalho dificilmente gratifica as necessidades e inclinações individuais, foi imposto ao homem pela necessidade e forças brutais.

Marcuse utiliza a teoria freudiana para mostrar que o trabalho se tornou o grande instrumento de dominação do homem de modo a garantir a repressão necessária ao desenvolvimento da civilização, pois a mesma precisa se defender contra o espectro de um mundo que possa ser livre. A sociedade não pode usar a sua crescente produtividade para reduzir a repressão, pois tal uso colocaria em risco a hierarquia do *status quo*. Então a produtividade deve ser colocada contra os indivíduos, tornando-se um instrumento de controle universal. A defesa consiste, principalmente, num fortalecimento dos controles não tanto sobre os instintos, mas sobre a consciência, pois uma vez livre, poderá reconhecer o trabalho de repressão mesmo nas maiores e melhores satisfações de necessidades.

Sob o domínio dos monopólios econômicos, políticos e culturais, a organização repressiva dos instintos é coletiva, e o indivíduo parece ser socializado por todo um sistema de agentes e agências extrafamiliares. Os meios de comunicação fixam os padrões para a conformidade e para a rebelião. Os que fogem ao padrão são punidos não só pela família, mas fora e contra a família. É assim que Marcuse diz que os especialistas em comunicação se ocupam em transmitir os valores requeridos. Oferecem o treino perfeito em eficiência, dureza, personalidade, sonho e romance.

Marcuse ressalta que a dominação vem sendo exercida de uma forma cada vez mais sutil. Os agentes que orientam o desenvolvimento dos sujeitos tornam-se despersonalizados. Anteriormente, esses agentes estavam entregues as imagens do senhor, o chefe, o diretor, o patrão. Estes representavam o princípio de realidade em sua personalidade tangível: implacáveis e benévolos, cruéis e reconhecidos, provocavam e puniam o desejo de revolta. O respeito e o medo podiam, portanto, ser acompanhados pelo ódio ao que eles eram e faziam como pessoas. Apresentavam um objeto vivo como alvo dos impulsos e dos esforços conscientes para satisfazê-los.

Assim ressalta Marcuse (1966, p. 98):

Essas imagens do pai pessoal estão desaparecendo gradualmente atrás das instituições. Com a racionalização do mecanismo produtivo, com a multiplicação de funções, toda a dominação assume a forma de administração. No seu auge, a concentração do poder econômico parece

converter-se em anonimato. Todos, até os que assumem posições supremas, parecem impotentes diante dos movimentos e leis da própria engrenagem. O controle é administrado por escritórios onde os controlados são os empregadores e os empregados. Os patrões já não exercem uma função individual. Os chefes sádicos e os exploradores capitalistas foram transformados em membros assalariados de uma burocracia, com quem os seus subordinados se encontram, como membros de outra burocracia.

A agressividade volta-se, então, para o próprio indivíduo. Este se encontra com a consciência coordenada, sua intimidade e subjetividade abolida, suas emoções integradas em conformismo. Não dispõe mais de “espaço mental” suficiente para desenvolver-se e viver com uma consciência própria. Os bens e serviços que os indivíduos compram controlam suas necessidades e petrificam suas faculdades. Em troca dos artigos que enriquecem a vida deles, os indivíduos vendem não só o seu trabalho, mas seu tempo livre. A vida melhor é contrabalançada pelo controle total sobre a vida.

Assim descreve Marcuse (1966, p. 99):

As pessoas residem em concentrações habitacionais - e possuem automóveis particulares, com os quais já não podem escapar para um mundo diferente. Têm gigantescas geladeiras repletas de alimentos congelados. Têm dúzias de jornais e revistas que esposam os mesmos ideais. Dispõem de inúmeras opções e inúmeros inventos que são todos da mesma espécie, que as mantêm ocupadas e distraem sua atenção do verdadeiro problema - que é a consciência de que poderiam trabalhar menos e determinar suas próprias necessidades e satisfações.

Marcuse completa salientando que o indivíduo ao mesmo tempo em que tem ampliadas as perspectivas da cultura material, tem também ao seu lado o aumento da labuta e da destruição. Ele paga com o sacrifício do seu tempo, de sua consciência, de seus sonhos. A civilização, por sua vez, paga com o sacrifício de suas próprias promessas de liberdade, justiça e paz para todos.

A alienação do trabalho em nossa sociedade estaria, na opinião de Marcuse, praticamente concluída. A mecânica da linha de montagem, a rotina do escritório, o ritual da compra e venda estão destituídos de qualquer relação com as potencialidades verdadeiramente humanas. As relações de trabalho convertem-se, em grande parte, em relações entre pessoas como objetos permutáveis da administração científica e dos especialistas em eficiência. A individualidade é, literalmente, no nome apenas, na representação específica de tipos (tais como macho, fêmea, Ondina, mulher de carreira, jovem casal em dificuldades, etc.). A existência humana tornou-se mero recheio, matéria, material, substância, que não possui em si

mesma o princípio do seu movimento. Esse estado de “ossificação” também afeta os instintos, suas inibições e modificações. Sua dinâmica original torna-se estática. A consciência, cada vez menos autônoma, tende a reduzir-se à tarefa de regular a coordenação entre o indivíduo e o todo.

Diante desse quadro, Marcuse observa que essa coordenação entre o indivíduo e o todo tem se dado de uma forma tão eficaz que a infelicidade geral decresceu ao invés de aumentar. Acontece que a restrição da consciência altera o conteúdo da felicidade. Afinal, com o declínio da consciência, com o controle da informação, com a absorção do indivíduo na comunicação de massa, o conhecimento é administrado e condicionado. O indivíduo não sabe realmente o que se passa. A máquina esmagadora da educação e do entretenimento une-o a todos os outros indivíduos, num estado de anestesia no qual todas as idéias nocivas ao sistema tendem a ser excluídas. Assim, para Marcuse, esse desconhecimento da verdade que anestesia o indivíduo é o responsável pela ausência ou diminuição da infelicidade. A automatização da necessidade e da superfluidade, do trabalho e do entretenimento, impede a percepção das potencialidades do indivíduo nesse domínio. Contudo, esse empobrecimento do humano, mostrado pela teoria da alienação, já demonstrou que o homem não se realiza no seu trabalho, que sua vida se transformou num instrumento de trabalho, que o seu trabalho e os respectivos produtos assumiram uma forma e um poder independentes dele como indivíduo. Sendo assim, assiste-se à eliminação da potencialidade humana do mundo do trabalho ao mesmo tempo em que se tem criadas as condições para a eliminação do trabalho do mundo das potencialidades humanas.

CAPÍTULO 3 - TRABALHO DOMINADO E SOFRIMENTO HUMANO: UMA BREVE INVESTIGAÇÃO SOBRE A TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO

Este capítulo tem como pretensão fazer um breve recorte na teoria da Administração, para mostrar o compromisso travado pela mesma para com as agências de produção capitalistas. Sendo assim, serão investigados traços no percurso dessa teoria que evidenciam a tentativa de embotamento do elemento humano presente no trabalhador em prol de uma sujeição deste ao trabalho nas grandes organizações produtivas, tendo como objetivo interesses econômicos. Essa investigação irá subsidiar a análise do sofrimento humano e suas relações com o trabalho nas organizações modernas, onde a teoria administrativa aparecerá como facilitadora do processo de subordinação do homem ao trabalho nos moldes capitalistas.

Os economistas clássicos foram os primeiros a se interessarem pelas questões referentes à organização do trabalho. Podem ser considerados os primeiros peritos em gerência, por volta da última parte da Revolução Industrial, foram representados por nomes como os de Andrew Ure e Charles Babbage.

No início do século XX verifica-se um enorme aumento no tamanho das empresas, os inícios da organização monopolística da indústria e a intencional e sistemática aplicação da ciência à produção. A concentração de mercados permitiu a produção em série e os altos lucros. No nível da fábrica, a extensão de mercado exigiu a introdução de novos instrumentos de trabalho e a redefinição do trabalho para atender à velocidade e ao novo ritmo de produção. Isto quer dizer que o sistema de fábrica se ocupava, por um lado, com a necessidade de estabelecer a disciplina da força de trabalho, e por outro, garantir o avanço nas técnicas de produção.

Segundo Leite (1994, p. 53):

Na realidade, o sistema de fábrica significava não só um aumento da eficácia tecnológica e uma maior produtividade, mas também uma iniciativa do capital, que obedecia a uma necessidade organizativa visando estabelecer novas relações de poder hierárquicas e autoritárias com o trabalho, que assegurassem seu controle e a apropriação do saber operário.

Assim, assume-se que o papel do sistema de fábrica foi, desde o seu início, acentuar a divisão do trabalho visando garantir ao capital o controle sobre a mão-de-obra, tendo assim uma atuação muito mais no nível organizacional do que no nível tecnológico.

Leite se reporta à Marglin para ressaltar o desastre que significava para o capitalista a tendência dos artesãos de trabalhar apenas o necessário para garantir sua sobrevivência, dedicando o resto do seu tempo ao lazer. Portanto, era de suma importância para o empresário a fixação do controle sobre o tempo do trabalhador, ficando o primeiro com o direito de decidir sobre o tempo de trabalho e de lazer do segundo, assim como de impor o ritmo de produção e de fiscalizar os mesmos no sentido de evitar o desvio de mercadorias e de matéria-prima.

A autora cita, ainda, Braverman (1987) para enfatizar que sem o controle sobre o trabalho era muito difícil para o capitalista atingir suas metas de produção. Para tanto, era imprescindível reunir os operários sob o mesmo teto e impor-lhes horas regulares de trabalho. É claro o contraste com o ritmo auto-imposto que permitia interrupções, meios expedientes e feriados, que marcavam a rotina dos artesãos, aos quais não interessava a extensão da jornada de trabalho para produção de um excedente.

Isso significa que os capitalistas não pouparam esforços no sentido de adaptar os trabalhadores a um trabalho sincronizado e vigiado, em oposição aos costumes guardados pelos mesmos de descansar nas segundas-feiras, de não produzir nos dias de festas e de feiras, de trabalhar num ritmo irregular, ditado por seus próprios interesses e costumes.

Para conseguir disciplinar o tempo dos trabalhadores, o capital precisou impor uma nova noção de tempo, o que não poderia ser feito sem colocar a perder todo um conjunto de valores, costumes e tradições da classe operária. Dessa forma, seria impossível assistir a investida dos empresários em relação aos antigos hábitos dos trabalhadores sem que desencadeasse sistemática oposição. Num primeiro momento houve simples resistência para logo após se avolumar, já que se impunha uma nova disciplina do tempo e alongavam-se as horas de trabalho.

Justamente porque os objetivos do capital eram estranhos ao trabalhador, presenciava-se uma busca desenfreada por controlar o trabalho. Se a acumulação de capital é um objetivo apenas do capital, só poderá ser alcançada se esse objetivo for imposto aos trabalhadores. Como defende Leite, é nesse sentido que se pode entender o desenvolvimento da tecnologia capitalista, não apenas pela sua eficácia produtiva propriamente dita, mas também pela sua capacidade produtiva no contexto de um trabalho orientado para um objetivo estranho aos operários.

Aliado a esse processo, soma-se o fato marcante representado pela expropriação do saber operário, já que o advento da máquina, assim como a organização do processo de trabalho que ela propiciou, permitiram ao capital retirar esse saber do trabalhador e incorporá-lo à máquina.

Verifica-se, assim, que os movimentos de resistência operária têm como fio condutor a recusa em aceitar a disciplina e a vigilância sobre seu trabalho. Daí resultam a luta pela manutenção da liberdade no trabalho e a defesa do trabalho autônomo, exercido sob o controle do próprio trabalhador.

Os conflitos que marcam o início da produção fabril estão também relacionados com as medidas disciplinares, como os regulamentos que estipulam horários, regras de higiene e segurança, proibição sobre a circulação dos trabalhadores na fábrica e o seu modo de vestir. A mesma indignação foi verificada em relação as sanções que esses sofriam em relação aos atrasos, faltas, embriaguez, deterioração das máquinas, falhas de fabricação, deslocamento fora do serviço, desacato à autoridade da chefia e outras. A resistência operária era sentida, ainda, pela observação de altas taxas de absenteísmo e *turnover*, além da dificuldade de recrutamento de mão-de-obra. Observa-se, com isso, que a resistência operária tem sua raiz na contestação à disciplina e ao controle impostos pelo modo de produção capitalista. Estes estão no âmago dos conflitos nas fábricas, principalmente no final do século XIX e início do século XX.

Essa breve análise sobre a manifestação operária, que marcou a produção fabril desde os seus primórdios, torna possível o entendimento de que não teria sido a resistência dos trabalhadores em relação ao regime de trabalho capitalista que motivou, como alguns autores acreditam, cega oposição às máquinas, mas o alto grau de disciplina e controle impostos pelo capitalista, aliado à desapropriação do saber artesão.

O movimento bastante conhecido de quebra das máquinas ocorrido no início da revolução industrial, o ludismo, está impresso na história como a expressão da vigorosa resistência dos trabalhadores ao sistema fabril, através do qual o capital buscou disciplinar e controlar sua força-de-trabalho, assim como se apropriar do saber operário, através da separação entre o trabalho vivo e o trabalho morto.

Leite (1994, p. 51) assim analisa:

O que os ludistas colocavam em questão era a contratação de um excessivo número de aprendizes e de trabalhadores não qualificados para fazer o trabalho antes desenvolvido pelos artesãos, a redução dos salários, a eliminação dos padrões de qualidade artesanal e a nova disciplina de

trabalho que se buscava impor através da difusão da maquinaria. Não é difícil compreender a degradação que significava para os artesãos independentes, que possuíam a liberdade de trabalhar de acordo com seu próprio ritmo e que tinham o orgulho do trabalho bem feito, a possibilidade de virem a ter de trabalhar como assalariados, sujeitos à ordens e à disciplina do patrão e à técnicas de produção que redundavam em baixa qualidade dos produtos, ferindo seu orgulho de artífices.

É importante notar que os antigos artesãos sofriam à despeito do controle do tempo, pois se sentiam impedidos de se dedicar às atividades domésticas ou a outros tipos de ocupação. Além disso, esses trabalhadores eram donos de pequenas propriedades, o que significa dizer que precisavam dispor de tempo para se dedicarem também à lavoura.

A insatisfação generalizada entre os operários fortaleceu os sindicatos, aumentando significativamente a capacidade dos trabalhadores qualificados de impor suas normas de trabalho e seus salários mínimos aos empresários. Contudo, o movimento não se restringiu apenas aos trabalhadores qualificados, pois as resistências também ganharam força junto aos trabalhadores não-qualificados. Assim, tem-se a partir do início do século XX um crescimento da ação sindical, ocasionando uma onda de greves que atingiu milhões de trabalhadores americanos. Esses movimentos despertaram a preocupação dos empresários, que viam seus rendimentos diminuir. Diante desse contexto, o capital inicia a busca de novos métodos de organização da produção e da gestão de mão-de-obra de modo a acabar com a autonomia dos trabalhadores durante a produção.

3.1 – A administração científica

No cenário acima descrito, Taylor irá surgir como uma resposta do capital à resistência dos trabalhadores e suas intenções de dominar a produção. Ele busca instaurar um novo tipo de gestão propondo que a gerência reunisse o conhecimento sobre o trabalho anteriormente possuído pelos trabalhadores e eliminasse toda atividade de concepção do chão de fábrica, concentrando-a nos escritórios de planejamento como forma de impedir a atuação dos trabalhadores nas oficinas sobre o ritmo da produção.

Braverman (1987, p. 82) descreve a atitude de Taylor na elaboração de sua gerência científica:

A gerência científica, como é chamada, significa um empenho no sentido de aplicar os métodos da ciência aos problemas complexos e crescentes do controle do trabalho nas empresas capitalistas em rápida expansão. Faltam-lhe as características de uma verdadeira ciência porque suas pressuposições refletem nada mais que a perspectiva do capitalismo com respeito às condições de produção. (...). Entra na oficina não como representante da ciência, mas como representante de uma caricatura de gerência nas armadilhas da ciência.

Braverman ressalta que a teoria desenvolvida por Taylor não tinha nenhuma preocupação do ponto de vista do trabalhador, mas sim do ponto de vista do capitalista, do ponto de vista da gerência de uma força de trabalho refratária no quadro de relações sociais antagônicas. Não se encontra qualquer preocupação em desvendar e confrontar a causa dessa condição antagônica, mas se aceita como dado inexorável, uma condição “natural”. O que se encontra no ideal taylorista é muito mais um esforço em adaptar o trabalho às necessidades do capital do que uma investigação acerca do trabalho em geral. Assim, é importante frisar que Taylor não se preocupa em estudar a “melhor maneira” de trabalhar, como alguns autores preferem considerar, mas encontrar uma resposta ao problema específico de como controlar melhor o trabalho alienado, ou seja, a força de trabalho comprada e vendida.

Outro aspecto importante se refere à concepção de controle em Taylor. Segundo Braverman, o controle foi um aspecto essencial da gerência através da sua história. Contudo, assumiu dimensão sem precedentes na teoria de Taylor. O autor verifica que o controle dentro da perspectiva da gerência anterior a Taylor tinha como função a garantia da aplicação das normas e fixação de mínimos de produção. Contudo, o controle, em Taylor, asseverou como necessidade absoluta para a gerência adequada a imposição ao trabalhador da maneira rigorosa pela qual o trabalho deve ser executado. A gerência em Taylor tinha como função primordial impedir qualquer espaço para o trabalhador opinar ou decidir. Cabia-lhe efetuar o controle sobre o modo de executar cada atividade, desde a mais simples à mais complicada. Assim, Braverman afirma que Taylor foi o pioneiro de uma revolução na divisão do trabalho muito maior do que qualquer outra havida.

Heloani (1994) contextualiza o movimento taylorista mostrando, conforme o fez Leite, que o momento no qual Taylor desenvolveu seu ideário foi marcado por um confronto aberto entre capital e trabalho. Com a reordenação do padrão tecnológico que se seguiu à Segunda Revolução Industrial, foram necessárias novas formas de gestão do trabalho. Nessas circunstâncias, houve muita resistência operária de modo a abrir caminho para a formulação de Taylor relativa a “cooperação” entre capital e trabalho.

Com esse discurso Taylor permite que se faça uma análise precisa de como estruturou sua teoria. Segundo Heloani, em primeiro lugar Taylor estabeleceu uma relação formal de reciprocidade entre dois sujeitos histórica e politicamente desiguais: capital e trabalho. Essa reciprocidade seria possível através da prosperidade, que traria vantagens para ambos devido à associação de interesses. Taylor induziu o operariado a pensar que capital e trabalho se fortalecem com a prosperidade e a cooperação. Com isso, argumenta Heloani, inicia o processo de modelização do corpo através da construção desta arquitetura da visão sobre o trabalho:

Juntamente com um discurso que defendia a necessidade de assegurar o saber operário da produção para a organização, Taylor constrói uma visão de operário: egoísta, indolente e voltado para seus interesses. Como consequência, o trabalhador precisa sofrer uma modelização de sua individualidade de modo a tê-la adaptada para a assimilação das vantagens da cooperação recíproca entre trabalhador e administração. Nesse momento, Taylor inicia aquilo que Roberto Heloani classificou de modelização do inconsciente, ou seja, desejou-se penetrar na esfera da subjetividade do trabalhador para reconstruir a sua percepção segundo os interesses do capital.

A apropriação do saber operário se dará, ainda, de outra forma. As sugestões dos operários quanto aos métodos e processos mais eficientes receberão prêmios e recompensas e, dessa forma, a administração científica continuará, subliminarmente, o processo de modelização da subjetividade do trabalhador.

Tendo trabalhado a questão da cooperação e do uso da racionalidade na execução das tarefas em busca de máxima eficiência, da qual redundariam em lucro para o patrão e ganhos financeiros para o operário, Taylor parte para a implementação do estudo minucioso de tempos e movimentos.

Com apelo à fisiologia do homem trabalhador, parte para o estudo sobre a melhor maneira de executar cada movimento. O estudo de tempos e movimentos prometia o maior rendimento sem comprometer a saúde do trabalhador.

A partir do estudo e da determinação de cada tarefa, Taylor estabeleceria um conjunto de mecanismos de poder. Os trabalhadores passavam a assumir uma postura individualista na fábrica, de acordo com suas aptidões e habilidades e à luz dos mecanismos estabelecidos de controle. A administração científica não deixa espaço para a convivência em grupo: deve-se evitar as multidões para impedir o surgimento de embriões do contrapoder.

Apesar do crescimento e difusão do taylorismo nas fábricas e do seu discurso de cooperação entre patronato e operariado, não deixou de existir a oposição sindical. O

desenvolvimento da administração científica se deu em um contexto de crise e, como consequência foi encarado como meio de reduzir custos e aumentar a produtividade no trabalho. O apelo à união de classes, manifesto no aumento de produtividade, não conseguiu evitar uma série de greves, muitas delas fora do controle dos grandes sindicatos oficiais, sustentadas por sindicatos locais.

Contudo, pode-se concluir que o taylorismo cumpriu uma função política de disciplinamento do trabalho, porque, ainda que houvesse a oposição dos trabalhadores e a conseqüente perda da eficiência, essa doutrina continuava a ser empregada. Simultaneamente à implementação do taylorismo, surge uma nova proposta de gestão da produção: a linha de montagem. Esse processo, desenvolvido por Henry Ford, passou a ser reconhecido como fordismo.

O fordismo reformula o projeto de Taylor de administrar individualmente as particularidades de cada trabalhador no exercício dos tempos e movimentos. Dessa forma, irá instituir um método que visa a limitar o deslocamento do trabalhador no interior da empresa. O trabalho será dividido de tal forma que o mesmo possa ser abastecido das peças e componentes através de esteiras, sem precisar movimentar-se. A administração dos tempos se dará de forma coletiva, pela adaptação do conjunto dos trabalhadores ao ritmo imposto pela esteira.

Embora a doutrina fordista tenha se preocupado em desfazer-se das habilidades dos trabalhadores, Ford não revolucionou os instrumentos de trabalho. A produção ainda depende, na sua essência, do trabalhador. Na interpretação de Heloani, a estratégia implícita da reorganização do trabalho através do parcelamento das tarefas e dos sistemas rolantes de abastecimento de peças pretende obscurecer a dependência do capital em relação ao trabalho do homem.

Para os trabalhadores, os novos métodos organizacionais, marcados pela alienação, opressão e desqualificação, foram vivenciados como um processo de degradação de suas condições de trabalho e de vida. A convivência com um trabalho que se mostrava monótono, repetitivo, simplificado e sem sentido trazia inúmeras consequências para a saúde do trabalhador. Somam-se ainda os ritmos extenuantes, a jornada de trabalho longa, a humilhação imposta pela vigilância, enfim, todo um sistema de controle que visava aniquilar aquilo que o capital mais desejava: a iniciativa e a decisão do operário junto ao processo produtivo.

Com o passar dos anos foi-se tornando claro que a racionalização capitalista das relações de produção era apenas uma aparência. O capital não havia triunfado no sentido de

eliminar os fatores indesejáveis durante o processo improdutivo, uma vez que a intervenção não planejada dos trabalhadores continuavam escapando ao controle do capital. Da mesma forma, a resistência operária criava fatos novos que invalidavam os rígidos planejamentos, elaborados com precisão pela administração científica. Esses trabalhadores resistiam em aceitar uma organização do trabalho que insiste em transformá-los de sujeitos em objetos, em um apêndice da máquina ou uma coisa a serviço da produção. Opunham-se, numa luta surda, desenvolvendo várias maneiras de burlar os modos e tempos estipulados pela organização, de maneira a desordenar continuamente os planos estipulados pela gerência. Os ritmos de produção eram diminuídos propositadamente, escondiam-se das chefias as melhorias encontradas para o processo de produção que o próprio contato com as máquinas lhes proporcionava. Enfim, era nítida a existência de uma luta implícita dos trabalhadores contra a nova forma de organização do trabalho, negando-se a ser tratados como coisa.

Segundo Leite, a resistência que os trabalhadores opuseram ao taylorismo, nos vários lugares onde foi introduzido, é testemunho de que a oposição ao método não deixou de acontecer, manifestando-se não só através das inúmeras burlas que os trabalhadores utilizavam no dia-a-dia, mas por meio de uma resistência surda ao controle sobre seu trabalho dentro das fábricas e ainda em momentos de conflito aberto, onde as reivindicações irrompiam através de greves e manifestações.

3.2 – O movimento de relações humanas

A influência das ciências sociais começou a ocorrer, com maior intensidade, por volta de 1920. Estas estavam pesadamente influenciadas pelo “cientificismo” herdado pelo desenvolvimento técnico desde a Revolução Industrial, e pela filosofia positivista.

Esta tendência de cunho “cientificista-positivista” pode ser descrita, como a corrente de pensamento que acredita que o fenômeno humano (suas expressões individuais e grupais) é passível de ser analisado em termos rigorosamente científicos, a exemplo dos fenômenos materiais (físicos, químicos, etc.).

A Abordagem das Relações Humanas (também denominada Escola Humanística da Administração) surgiu nos EUA como consequência imediata das conclusões obtidas na Experiência de Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo e seus colaboradores.

Com as conclusões iniciais a partir desta experiência, novas variáveis são acrescentadas ao dicionário da Administração: a integração e o comportamento social dos

empregados, as necessidades psicológicas e sociais. A atenção é reorientada para as novas formas de recompensas e sanções não-materiais, o estudo dos grupos informais e da chamada organização informal, as relações humanas dentro das organizações, os aspectos emocionais e não-rationais do comportamento das pessoas. Ganha importância a relação entre conteúdo dos cargos e tarefas e as habilidades das pessoas que os realizam e executam.

Entre 1924 e 1936, Mayo realiza experiências com iluminação do local de trabalho, constatando que o maior aumento na produção não se devia a essa melhoria das condições de trabalho. Em Hawthorne, no mesmo período, ao retirar os privilégios concedidos a uma brigada de montadores de relé, Mayo verificou que a produtividade crescera e que a solidariedade desenvolvida no processo de trabalho tornara-se elemento de produção.

Segundo Tragtemberg (1982), ao desenvolver a técnica de entrevista, inicialmente orientada e posteriormente “não-diretiva”, Mayo apercebe-se do efeito catártico que a mesma possui: aliviava tensões, fazia diminuir níveis de queixa, daí a influência constatada dos conflitos intra-familiares e emocionais sobre a conduta do trabalhador fabril.

Ainda segundo o relato de Tragtemberg, Mayo verificou, ao estudar as inter-relações que se davam numa equipe de trabalho, que havia dois níveis de relações na fábrica: as relações condicionadas pela organização técnica da produção e as relações que constituem a organização social da empresa. Assim, Mayo constata o peso do informal e do espontâneo na organização burocrática.

Uma interpretação mais cuidadosa sobre a experiência que deu o impulso principal à escola de relações humanas apontaria para idéia que a grande maioria dos livros que tratam do assunto teimavam em encobrir: que as relações informais exercem um grande peso no comportamento do homem nas organizações. Isto teria feito o próprio Mayo preocupar-se com mecanismos que pudessem “domá-las”, uma vez que essas forças poderiam opor-se à organização formal do trabalho.

Outra questão que merece destaque é que a pesquisa de Hawthorne foi difundida pelos teóricos em administração como uma pesquisa dentro dos moldes científicos em busca de melhores condições de trabalho nas organizações. Omite-se, na maioria das vezes, que a pesquisa fora custeada pelo próprio capital, como tentativa de desenvolver uma reação ao conflito capital-trabalho, que Taylor não conseguira eliminar com seu discurso de cooperação. O movimento de relações humanas surge, então, como uma resposta do patronato no terreno da ideologia e da técnica de administração.

Tragtemberg (1982, p. 20) assim descreveu:

A grande preocupação de Mayo é dominar os conflitos, dominar a “cisão na alma” que se dá na empresa, instituindo sólidas relações sociais e cooperações espontâneas. A arte das relações humanas passa a ser sinônimo da arte da cooperação. A empresa é o novo sacrário, fornece a segurança, o apoio e os conselhos das igrejas antigas, só que o novo clérigo é o administrador, aquele que domina as técnicas da *Human Relations*.

Na verdade, segundo Tragtemberg, a cisão que Mayo combate é aquela causada pela oposição capital/trabalho e pela concorrência entre os próprios trabalhadores. Percebe-se que, tal como o fez Taylor, o pesquisador de Hawthorne vai buscar caminhos que possam restaurar a solidariedade perdida.

Esta posição de Relações Humanas como “amortecedor” do movimento sindical e como contribuinte do “encaixamento” do homem nos esquemas rígidos da Administração Científica foi particularmente evidente nas três primeiras décadas do século passado. Na década de 50, com o aumento de técnicos, engenheiros e trabalhadores do terciário, nota-se um aumento do desgaste nervoso no trabalho. A aplicação de relações humanas se coloca de imediato. É o período em que surgem obras sobre relações industriais sugerindo a diplomacia em lugar do autoritarismo nas relações patrão-empregado. Ao “homem econômico” de Taylor contrapõe-se o “homem psicológico” de Mayo. A preocupação com as boas relações humanas ocupa o lugar dos aumentos salariais ou diminuição da jornada de trabalho. Está aberto o caminho para as ciências do comportamento dentro do universo organizacional.

3.3 - A abordagem comportamental

A abordagem comportamental surgiu nos EUA em 1947. Seu foco recaiu nos traços organizacionais que obstam o ser humano de realizar-se com plenitude.

As teorias motivacionais, de liderança e de participação identificam como condições restritivas para a auto-realização as condições negativas do ambiente de trabalho, que impedem o autodesenvolvimento e a expressão da criatividade dos indivíduos e grupos.

A quase totalidade das teorias defendem, fundamentalmente, o aumento dos graus de autonomia das pessoas e grupos, condições de autodesenvolvimento, de autocontrole, etc. São contrárias ao fracionamento exacerbado dos fluxos de trabalho, desaprovam a estrutura rígida do mundo organizacional e apresentam conceitos e operacionalizações que se propõe a tratar como ser adulto o trabalhador na organização.

Entretanto, questiona-se o conteúdo, extensão e grau de participação implementados no plano operacional. A seguir, alguns questionamentos traduzem algumas dessas limitações: “por que somente determinados assuntos e em certa extensão e grau são submetidos à participação? O que faz com que para um assunto específico exista autodeterminação e para outro uma influência condicionada à gerência?”.

3.4 – Críticas à abordagem comportamental

Embora grande parte da contribuição à teoria da organização tenha sido dada por intermédio das ciências do comportamento, é crucial que se faça uma análise crítica dessa abordagem no que se refere às disfunções geradas pelo emprego extremamente racional/instrumental da mesma.

Nesse sentido, Campos (1981) vai buscar na teoria de Guerreiro Ramos as causas dessas disfunções apontando para o conceito de racionalidade embutido nessas ciências.

Segundo Ramos (1984), as ciências, de um modo geral omitem que a racionalidade exibe um caráter duplo formado pela racionalidade substantiva e pela racionalidade instrumental. A primeira, chamada de substantiva ou noética, é um atributo intrínseco do indivíduo como ser racional e nunca pode ser entendida como pertencente a qualquer organização. Essa instância da racionalidade não está necessariamente comprometida com eficiência e eficácia, mas relaciona-se com a capacidade de criação e autodesenvolvimento. É através dela que o indivíduo desenvolve a capacidade de julgamento e de reflexão crítica dos acontecimentos. Em contrapartida, a racionalidade instrumental ou pragmática é regida pela lógica econômica do mercado, exibindo uma extrema preocupação em adequar os meios para que sejam atingidos os resultados esperados pelo sistema capitalista.

A crítica de Guerreiro Ramos, acompanhada pela análise de Campos, reside no fato de que a teoria da administração não é capaz de confrontar problemas que envolvam tensão entre a racionalidade substantiva e a racionalidade instrumental. Ao contrário, percebe-se a predominância desta última, o que pode ser constatado na própria aplicação da teoria administrativa, ao privilegiar a manipulação dos comportamentos, adequando o elemento humano às estratégias organizacionais visando atingir os objetivos econômicos desejados.

3.5 - A abordagem sistêmica

Segundo essa abordagem, as organizações, como todos os sistemas sociais, são afetadas por variáveis de seus ambientes, denominadas variáveis externas. A organização é um sistema social com partes independentes e inter-relacionadas, não sendo um sistema mecânico, no qual cada uma das partes pode ser mudada sem um efeito concomitante sobre o restante. Em face da diferenciação das partes provocada pela divisão do trabalho, as partes precisam ser coordenadas através de meios de integração e controle.

Segundo Katz e Kahn (1970) a organização, como sistema aberto, precisa conciliar dois processos opostos, ambos imprescindíveis para sua sobrevivência: a *homeostasia* (ou estado firme) que é a tendência do sistema em permanecer estático ou em equilíbrio; e a *adaptabilidade*, que é a mudança na organização do sistema, na sua interação ou nos padrões requeridos para conseguir um novo e diferente estado de equilíbrio com o ambiente externo.

A homeostasia garante a rotina do sistema, enquanto a adaptabilidade leva à ruptura, à mudança e à inovação. Rotina e ruptura, manutenção e inovação, estabilidade e mudança. Os processos precisam ser administrados de forma harmônica pela organização. O sistema organizacional, diferente dos sistemas mecânicos e mesmo dos sistemas biológicos, tem a capacidade de modificar a si próprio: é a propriedade *morfogênica* das organizações. Uma máquina não pode mudar suas engrenagens e um animal não pode criar uma cabeça a mais. Porém, a organização pode modificar sua constituição e estrutura por um processo cibernético, através do qual os seus membros comparam os resultados obtidos e passam a detectar os erros que devem ser corrigidos, para modificar a situação. Assim sendo, o conceito de estrutura social é mais dinâmico do que estático.

No que se refere à dimensão humana, a teoria de sistemas baseia-se no conceito de “homem funcional”, segundo o qual o indivíduo comporta-se em um papel dentro da organização em interação constante com os demais. Assim, as organizações são entendidas como sistemas de papéis assumidos pelos indivíduos de acordo com a sua área de ação.

3.6 - Críticas à abordagem de sistemas aplicada à administração

Embora essa abordagem tenha acenado com uma ampliação dos horizontes organizacionais, não representou um avanço notável no que se refere à organização do trabalho e a relação do homem com o trabalho.

Num primeiro momento, cabe a reflexão crítica sobre o conceito, veiculado pela teoria de sistemas, de “homem funcional”. Este é definido como um ser que assume passivamente o papel determinado na estrutura organizacional, relacionando-se com os demais em função do cargo que ocupa. Os papéis são mais importantes do que os homens, que se limitam à execução daquilo que o sistema lhes exige, causando a despersonalização do executante.

Tanto quanto na abordagem comportamental, a concepção sistêmica da administração relega o indivíduo a uma posição de instrumento da organização, deixando de considerá-lo um ser que possui a capacidade de escolha e de interpretação do seu papel organizacional.

Um outro aspecto a ser destacado diz respeito à visão de conflito na abordagem de sistemas. Campos (1981) ressalta que, como subsistema do sistema maior (a sociedade), o surgimento das organizações é explicado a partir de um processo evolutivo de diferenciação e integração de funções, processo que pretende explicar, inclusive, como se estruturam as organizações, preservando a permanência do equilíbrio organizacional. Nesse cenário, o aparecimento de conflitos se dá pela competição entre subsistemas por recursos organizacionais. Tais conflitos supostamente se resolveriam em nome dos interesses do sistema de hierarquia superior. Observa-se aí uma incapacidade de levar em conta as causas da ação individual. A explicação para as ações se esgotam nas consequências que trazem para o sistema.

Ramos (1984) reconhece a contribuição da abordagem sistêmica à teoria das organizações, uma vez que trata das inter-relações desta com o seu meio ambiente. Contudo, as mudanças organizacionais são entendidas em termos meramente reativos. Esse comportamento reativo é entendido pelo autor como decorrência de uma visão ingênua da natureza dos insumos e dos produtos da organização, o que levaria a uma desconsideração dos aspectos éticos e de valores. Nesse contexto o ambiente é aceito tal como ele se apresenta, sem que se questione sua racionalidade e legitimidade, cabendo às organizações ajustarem-se. Para Guerreiro Ramos as organizações deveriam abandonar esse perfil reativo em prol de uma postura pró-ativa que se caracteriza pela sua capacidade de influenciar o ambiente, imprimindo a sua marca.

3.7 - A abordagem contingencial

Somente com a Teoria da Contingência é que ocorre o deslocamento da visualização de dentro para fora da organização. A ênfase passa a ser colocada no ambiente e nas demandas ambientais sobre a dinâmica organizacional. Essa abordagem considera as características ambientais como condicionantes das características organizacionais. Dessa forma, não há uma única melhor maneira de administrar, tudo vai depender das características ambientais relevantes durante o processo decisório. Os sistemas políticos, culturais, econômicos, etc afetam sobremaneira as organizações que, por sua vez, afetam o ambiente. Nesta nova perspectiva, a organização é vista como um sistema aberto, um sistema de trocas. Na verdade, essa visão da organização como sistema aberto já era defendida pela Teoria de

Sistemas. Assim, a Teoria Contingencial vem operacionalizar o que a Teoria de Sistemas já havia teorizado.

Na organização, não há nada de absoluto, tudo é relativo, tudo depende. Há uma relação funcional entre condições e técnicas administrativas para alcançar objetivos. O objetivo da Administração Contingencial é determinar a relação funcional “se-então” que pode levar ao alcance dos objetivos.

Esta abordagem enfatiza a natureza multivariada das relações e procura compreender como as organizações operam sob condições variadas e situações específicas. Diferentes ambientes requerem diferentes relações organizacionais.

A maior contribuição dos autores da abordagem Contingencial está na identificação das variáveis que produzem maior impacto sobre o desenho organizacional, como tamanho, tecnologia e natureza do ambiente. Variações no ambiente ou na tecnologia conduzem a variações na estrutura organizacional.

Algumas das variáveis que para a abordagem Contingencial provocam impacto e, de certa forma, caracterizam e interferem nas relações organizacionais e seus resultados serão colocadas a seguir:

- Ambiente: o meio ambiente é tido como base para a compreensão da legitimidade e eficácia das organizações. As condições externas à organização contribuem muito para o que se sucede dentro dela. Os fatores do meio externo são tanto uma fonte de mudança na organização como causa das condições internas existentes. No modelo de organização com um sistema aberto, há um relacionamento e interdependência entre as partes do sistema e entre o sistema e o ambiente, além de trocas internas, o sistema processa trocas externas.
- Tecnologia: é um componente de meio ambiente, na medida em que as organizações incorporam as inovações tecnológicas em seus sistemas. Da mesma forma, ela é parte do sistema interno da organização. A Abordagem Contingencial enfatiza a relação existente entre estrutura organizacional, ambiente e tarefa da organização. Para alguns autores, a natureza da tecnologia desenvolvida pela organização, bem como outros fatores com os quais se defronta a organização em termos de oportunidades ou ameaças, são reveladas por sua estrutura organizacional. Os autores da Abordagem da Contingência procuram verificar quais os tipos de estrutura capazes de assegurar respostas apropriadas para cada contexto e situação organizacional.

Para Simon (1965), a tecnologia é conhecimento acumulado de como fazer as coisas para atingir os objetivos humanos. E a tecnologia, como conhecimento acumulado, proporciona conhecimentos dos próprios indivíduos, permitindo definir os termos da condição humana (ex.: indica os níveis de aspiração das pessoas e como elas administram as situações, redefinindo-as).

Schein (1982) propõe uma concepção contingencial que denominou de “homem complexo”, levando em conta a complexidade do homem e os fatores que influenciam sua motivação na contribuição para as metas organizacionais. Sendo assim, um indivíduo é concebido como um sistema de necessidades biológicas, de motivos psicológicos, de valores e de percepção. Um sistema individual que opera para manter seu equilíbrio interno diante das demandas feitas pelas forças do ambiente.

- O Homem Complexo: ao longo das abordagens organizacionais, a tônica acerca da natureza humana das organizações tem sido a tendência à reconstrução de uma modelo de criatura mais ou menos “acabado”, não levando em conta as diferenças individuais. O homem é, contudo, um indivíduo muito mais complexo do que se propunha nessas abordagens. É complexo em suas características, tais como natureza, etc. É singularmente diferente de seus semelhantes quanto à própria estrutura de sua complexidade. Além de ser diferente de si mesmo, em relação ao tempo, na medida em que sofre transformações pela aprendizagem, experiência, etc.

O conceito do Homem Complexo pressupõe que em suas transações com o ambiente organizacional os indivíduos são motivados por um desejo de usar suas habilidades de solucionar problemas com os quais se defronta. No sistema particular de personalidade, o padrão de valores, de percepção e de motivações é o resultado da interação das características biológicas do indivíduo com sua experiência de desenvolvimento. Lawrence (1972) salienta pontos essenciais na compreensão do homem complexo:

- Diferentes sistemas individuais se desenvolvem com diferentes padrões de percepção, valores e motivos.
- Os sistemas individuais não são estáticos, mas continuam a se desenvolver enquanto se deparam com novos problemas.

- O sistema individual, as expectativas dos outros, a tarefa e as variáveis organizacionais formais interagem para formar a opinião do indivíduo sobre o que é dele esperado na organização.

Justamente por ser eclética e integrativa, a abordagem contingencial considera as demais escolas da administração deixando de lado antagonismos e lançando um olhar relativista sobre todas. Dessa forma, o modelo mecanicista e o modelo orgânico são vistos como extremos de um *continuum* de variedades de desenhos organizacionais. O que no momento pode parecer uma atividade repetitiva ganhará, num outro extremo, o dinamismo necessário para fazer a tarefa parecer menos rotineira. Não se percebe, portanto, nenhuma crítica às “antigas” formas de organização do trabalho, sendo tudo uma questão situacional.

Há que se considerar, ainda, a extrema preocupação com a questão tecnológica que faz da abordagem contingencial uma teoria que, segundo alguns autores, troca o foco, que antes recaía sobre a estrutura organizacional, para a tecnologia, que passa a condicionar não só a própria estrutura como também o comportamento organizacional.

3.8 - A abordagem de ação como crítica e como possibilidade

Segundo Ramos (1984), a história da administração sempre esteve marcada pelas suposições acríticas a respeito da natureza do homem. Para o autor, uma teoria que não tenha consciência das suas implicações psicológicas dificilmente poderá ser aceita.

A teoria da administração, ao longo de sua existência, veicula um modelo no qual o homem é tratado como um recurso organizacional a ser maximizado em termos de produto físico mensurável. Essa visão de homem requer, segundo Guerreiro Ramos: a) o método autoritário de alocação de recursos, no qual o trabalhador é visto como ser passivo que deve ser programado por especialistas para atuar dentro das organizações; b) o conceito de treinamento como uma técnica para “ajustar” o indivíduo aos imperativos da maximização da produção; c) a visão do homem como calculista, motivado por recompensas materiais e econômicas e, como trabalhador, psicologicamente diferente de outros indivíduos; d) a visão de que a administração e a teoria administrativa são isentas ou neutras; e) a indiferença sistemática às premissas éticas e de valores do ambiente externo; f) a suposição de que os

aspectos da liberdade pessoal são estranhos ao modelo organizacional; g) o conceito de que o trabalho é essencialmente um adiamento da satisfação.

Para esse autor, a primeira e última alternativa para o modelo de homem operacional, descrito acima, foi sugerida por intermédio da experiência de Hawthorne na década de 30. A Escola de Relações Humanas apresentaria, então, um modelo de homem mais complexo do que supunham os teóricos clássicos. Guerreiro ressalta que, em comparação com esses últimos, os humanistas possuíam uma visão mais sofisticada da natureza da motivação do homem; não negligenciavam o ambiente social externo à organização e, por esta razão, definiram a organização como um sistema social aberto. Por último, os humanistas perceberam o papel que os valores, sentimentos e atitudes desempenhavam no processo produtivo.

O modelo de homem traçado pelos estudiosos de Relações Humanas foi chamado por Guerreiro de “homem reativo”, com tudo o que o termo envolve. Segundo o autor, tanto os humanistas como seus antecessores consideravam o sistema industrial e a empresa como variáveis independentes, ficando a administração encarregada de reforçar os comportamentos que apoiassem sua racionalidade específica. É bem verdade que os humanistas foram bem mais longe no que se refere ao elemento humano e sua relação com o trabalho nas organizações. Contudo, Guerreiro Ramos alerta para o fato de que os objetivos buscados não foram alterados, mudando-se apenas a maneira de abordar o homem. Ainda observa o fato de que o resultado final da utilização excessiva de “relações humanas” foi a total inserção do trabalhador na organização, dando origem, assim, ao “homem organizacional”.

Baseado nessa análise, Guerreiro Ramos considera que a teoria da administração não fez avanços além desse ponto. O modelo reativo e operacional continuam a influenciar a estrutura social e organizacional. Embora alvo de críticas por parte dos estudiosos, nenhuma proposta alternativa tem sido apresentada. No máximo, registra-se maior consideração do contexto organizacional, o que pode ser notado em algumas propostas para inovações do ponto de vista da rotina e da organização do trabalho. Contudo, essas iniciativas não passam de progressos periféricos.

A preocupação crescente com o ambiente, que aparece como reflexo da abordagem sistêmica aplicada à administração, representa um avanço considerável. Há que se considerar, entretanto, que o ambiente é aceito tal como é e sua estrutura torna-se um padrão normativo inquestionável, ao qual devem ajustar-se as mudanças organizacionais. São organizações adaptáveis ao invés de exibirem uma postura dialética com o ambiente, influenciando-o e sendo influenciada por ele.

Também uma relação dialética é proposta pela abordagem de ação entre indivíduo e organização. Até então a teoria da administração tinha sido construída segundo preceitos advindos da sociologia tradicional, que trata a sociedade como fonte de expectativas às quais todo indivíduo deverá conformar-se. Nas observações feitas por Campos a respeito da sociologia positivista, constata-se que as palavras, as normas e expectativas da sociedade são equiparadas às leis imutáveis da natureza. O conhecimento acumulado dentro de um contexto social serve como referencial para a padronização dos comportamentos considerados apropriados ou desejáveis pelo mesmo. Segundo a autora, à medida que cada pessoa se comporta de acordo com as expectativas da sociedade, estas se confirmam e as definições de papel se cristalizam. No processo de socialização, o indivíduo internaliza as expectativas que lhe são colocadas pelo seu grupo e estas vão determinar a forma como ele se percebe a si mesmo.

A proposta embutida na Abordagem de Ação revela não só uma crítica à sociologia tradicional, mas uma alternativa de percepção acerca da realidade social. Sustenta-se que a existência da sociedade e do seu conhecimento acumulado dependem da aceitação, pelos indivíduos, das expectativas que lhe servirão de referencial. Só se pode aceitar a existência de uma estrutura social como sendo real, legítima, quando os indivíduos a aceitam como parte do seu mundo e a confirmam através de suas ações. Sendo assim, a subjetividade é apenas parcialmente socializada. Os papéis e a estrutura social servem de base para a ação individual; contudo não a determinam exclusivamente. Não existe uma relação determinística entre a ordem social e o comportamento de seus atores, uma vez que estes interpretam-na segundo sua própria percepção e atribuem-lhe significados. Diferentemente da sociologia tradicional, a Abordagem de Ação sustenta que a ordem social é produto da interação humana, ao considerar a participação dos indivíduos na construção da sociedade. De forma dialética, o indivíduo age sobre a estrutura social que, por sua vez, influi na produção da sua subjetividade.

Entende-se, a partir da Abordagem de Ação, que a ordem social é bem mais complexa do que aquela apresentada pela sociologia tradicional, devido ao caráter assimétrico das relações sociais. As relações sociais não podem ser definidas a partir de um quadro comum de valores, pois são afetadas pela maneira como cada parte interpreta suas ações e as ações da outra parte. Cada ator tem a sua maneira única de definir a situação e atribuir-lhe significado em razão das suas experiências e de suas finalidades.

Entende-se, entre outras coisas, que a afiliação dos indivíduos à organização não ocorre por simples assimilação dos valores organizacionais. O envolvimento do indivíduo

com a organização poderá ser marcado tanto pela imposição desses valores quanto pela conveniência em aceitá-los. Assim, o padrão de envolvimento não é fixo, mas emergente. Para que se possa entender melhor essa relação, deve-se voltar a atenção não somente para as variáveis internas, como tecnologia, remuneração, estilo de liderança, mas também para as variáveis externas à organização. Há que se considerar, ainda, fatores como a experiência passada e as necessidades, desejos, medos, conflitos de cada um.

3.9 - O prestígio e a degradação das ciências do comportamento: a experiência brasileira

Souza (1999) descreve a história da administração de recursos humanos em diversas fases sem limites cronológicos definidos. Na análise das principais abordagens administrativas, já foi apresentada uma síntese destas fases. Entretanto, será ressaltada uma das fases descritas pelo autor, que traz informações sobre a questão de RH nas empresas brasileiras, que é a fase do prestígio e da degradação das ciências do comportamento.

Esta fase, segundo o autor, se avulta principalmente, no Brasil, depois dos anos 50, do Plano de Metas de JK. É nesta fase que se tornam conhecidos e divulgados alguns dos grandes mestres das ciências do comportamento aplicadas às relações de trabalho, que tanto ajudaram a formar uma melhor compreensão do seu fundamental. Entre eles McGregor: as duas cosmogonias e o reajustamento dos conceitos de autoridade; Argyris: o conflito entre a personalidade e a organização - uma nova abordagem; Maslow: a hierarquia das preponderâncias; Stagner: o cuidado com as disparidades perceptivas; Katz e Kahn: os sistemas aberto e fechado. E outros. O autor afirma que: *“a moderna visão da administração de recursos humanos - uma visão embebida em humanismo - começou com esses homens”*.

Mas na opinião do autor, essas doutrinas foram aviltadas por um psicologismo barato, que as transformou em pacotes para comercializar, com seu conteúdo desvirtuado e enfeitado por campanhas de marketing que os faziam parecer não apenas aceitáveis, mas valiosamente orientadores.

Ainda segundo Souza, a ingenuidade brasileira e a cega consagração de tudo o que vem do hemisfério norte contribuíram para “revestir de uma aura de credibilidade esses enlatados representantes de uma subalterna *mid-cult* cujo propósito não é ensinar mas vender e ganhar dinheiro”. Uma das conseqüências da aceitação desses enlatados é que a administração brasileira adotou essas precariedades, acreditou no seu recado de que é fácil e

imediatamente, por exemplo, a determinação quantificada (num algarismo de dois dígitos) da personalidade de um executivo. E com isso desviou sua atenção da cultura brasileira, do caráter do brasileiro, do perfil psicológico do trabalhador brasileiro, não estudou sua história, sua economia, sua sociologia. E, portanto, não teve como desenvolver métodos que ajudassem a administrar com eficácia as relações de trabalho no Brasil.

Atualmente, a Administração de Recursos Humanos vivencia, segundo ele, a Fase Neotaylorista, podendo ser considerada como um organizacionismo informatizado, que acentua ainda mais a despersonalização das relações de trabalho. Marcada pela globalização da economia, a fase vem dinamizada por uma competição ferrenha nos campos nacional e internacional, por um esforço dos países do terceiro mundo no sentido de encurtar, tanto quanto possível, o enorme distanciamento de capacidade tecnológica e de produtividade que os separa dos países ricos.

Propulsionado pela competição, esse esforço de produtividade tem levado as empresas a reestudar métodos e processos de engenharia administrativa e operacional que permitam a fabricação de volumes cada vez maiores e custo cada vez menores.

Para isso, multiplicam-se os trabalhos da chamada reengenharia, cuja proposta se resume em simplificar o processo burocrático (como no começo do século). E cortar pessoal. Nesse pano de fundo situa-se a reorganização das fábricas em módulos especializados de produção, o redesenho do formato das linhas de montagem para fazer com que um homem passe a executar o trabalho de muitos, o *downsizing*, que é a redução de níveis de organograma, a concentração, no operário de produção, de tarefas que eram executadas por mão-de-obra indireta como manutenção e carta estatística do processo (controle de qualidade), grupos de *house-keeping* (faxina), etc.

Essas medidas restritivas significam um retorno às antigas práticas de *work simplification*, tão em voga especialmente nos anos 50. Significam um perigoso retrocesso ao taylorismo, não apenas aos seus métodos mas, pior que isso, à sua filosofia de trabalho, que tão representativa foi do capitalismo selvagem onde todo empregado deveria ter em mente que cada fábrica existe, acima de tudo, com o propósito de pagar dividendos aos seus proprietários. Mesmo que para isso se provoque o desemprego em massa a um custo, ou melhor, a um prejuízo social incomensurável.

A fase neotaylorista contrapõe suas práticas aos princípios divulgados pelos mestres das ciências do comportamento, faz esquecidos ou desprestigiados os ensinamentos que levaram a entender a empresa como, acima de tudo, um fenômeno social representado pelos

relacionamentos homem-sistema e sistema-sociedade. Faz a administração da empresa retornar a uma visão homem-máquina nas relações de trabalho.

CAPÍTULO 4 – SOFRIMENTO PSÍQUICO NO TRABALHO E OS DESAFIOS PARA A ADMINISTRAÇÃO

Neste capítulo, será abordado o tema central dessa dissertação, ou seja, fazer um estudo sobre o sofrimento psíquico nas organizações. Pretende-se, então, dar início à revisão da bibliografia existente sobre Psicopatologia do Trabalho, pontuando as principais questões concernentes ao sofrimento psíquico (manifesto, latente ou negado) na relação homem-trabalho.

Reportando-se ao capítulo I, quando foram apresentados alguns conceitos cruciais da teoria freudiana, encontra-se uma explicação para os conflitos civilizatórios que tanto afligem a humanidade. Em “O Mal Estar Na Civilização”, Freud discute a questão do propósito da vida constatando, em seguida, que o homem é movido pela busca do prazer. Contudo, Freud aponta a civilização como o grande impedimento para a obtenção plena do prazer. O homem aprende, pouco a pouco, a renunciar o gozo irrestrito em troca da proteção oferecida pelos grupos sociais, que lhe garantem a sobrevivência.

O processo que conduz à renúncia ao prazer irrestrito, visando a adaptação à realidade, é possibilitado pelo aparelho mental que, segundo Freud, desloca a libido de modo a reorientar os objetivos instintivos, eludindo assim a frustração proveniente do mundo externo. Para tanto, conta-se com a assistência da sublimação dos instintos. Trata-se de grande contribuição de Freud ao entendimento do aparelho psíquico, uma vez que possibilita a compreensão dos comportamentos humanos diante da frustração e do sofrimento.

Segundo a teoria psicanalítica, o homem consegue obter o máximo da sublimação quando colocado em contato com formas de trabalho psíquico e intelectual. É o que se pode perceber, por exemplo, com o artista que se vê possibilitado de criar e dar corpo às suas fantasias ou com o cientista diante das soluções de problemas ou da descoberta de verdades. Embora a intensidade dessas formas de satisfação sejam muito menores do que a que se origina da satisfação de impulsos instintivos grosseiros e primários, trata-se do melhor caminho para se lidar com as frustrações e obter uma adaptação saudável à realidade.

Freud (1969, p. 99) analisa:

Nenhuma outra técnica para a conduta da vida prende o indivíduo tão firmemente à realidade quanto a ênfase concedida ao trabalho, uma vez que esse lhe fornece um lugar seguro numa parte da realidade, na comunidade humana. A possibilidade que essa técnica oferece de deslocar uma grande

quantidade de componentes libidinais, sejam eles narcísicos, agressivos ou eróticos, para o trabalho profissional, e para os relacionamentos humanos a ele vinculados, empresta-lhe um valor que de maneira alguma está em segundo plano quanto ao de que goza como algo indispensável à preservação e justificação da existência em sociedade. A atividade profissional constitui fonte de satisfação especial, se for livremente escolhida, isto é, se por meio de sublimação, tornar possível o uso de inclinações existentes, de impulsos instintivos persistentes ou constitucionalmente reforçados.

A análise de Freud sobre o trabalho como fonte de sublimação merece atenção especial. O autor se refere ao trabalho profissional livremente escolhido, dotado de significado para o indivíduo, pois permite que haja espaço para a manifestação do desejo e para que se criem caminhos para sua satisfação. Trata-se de uma atividade dotada de conteúdo libidinal, indispensável para a saúde do indivíduo e para a existência de uma sociedade equilibrada.

O trabalho só representa fonte de sublimação quando exercido de modo não alienado, no sentido em que Marx o descreveu como atividade humana na qual participam, igualmente, o homem e a natureza e na qual o homem, espontaneamente, inicia, regula e controla as relações materiais entre si próprio e a natureza. É um processo que envolve livre escolha e por meio do qual o homem se expressa e obtém satisfação, da mesma forma que consegue realizar o seu desejo de reconhecimento perante o seu grupo. Acontece que, quando o homem se vê impedido dessa possibilidade de escolha e desse agir no mundo, aliena-se daquilo que ele é. Conforme mencionado no capítulo I, a alienação implica num descomprometimento com o próprio eu, gera uma renúncia a sua responsabilidade sobre os acontecimentos e, conseqüentemente, dá à luz um indivíduo despersonalizado e portador de uma angústia causada pelo estranhamento de si mesmo.

Dejours (1994) atribui ao trabalho o caráter de mediador insubstituível da reapropriação e da emancipação. Embora o trabalho contemporâneo seja marcado pela alienação, o que implica, necessariamente, em relações de dominação, existiria uma possibilidade de subversão dessa dominação. Essa possibilidade se daria pela psicodinâmica do reconhecimento: o reconhecimento da contribuição do sujeito à sociedade e à sua evolução por intermédio do seu trabalho. Quando a dinâmica do reconhecimento é possível, o sujeito se beneficia de uma retribuição simbólica que vem a se inscrever no âmbito da realização do ego, no campo social. Dejours propõe com essa teoria que, mesmo no trabalho dominado, pode haver caminhos para a realização. Em outras palavras, trata-se de conquistar dentro da organização um espaço de reapropriação que venha servir como elemento facilitador da satisfação do desejo de reconhecimento do sujeito.

Percebe-se, então, a partir das teorias de Freud, Marx e Dejours, que existe uma ambivalência relacionada ao trabalho: tanto que pode vir a representar uma causa de infelicidade, alienação e doença, quanto, ao contrário, pode representar um mediador da auto-realização, da sublimação e da saúde.

4.1 - O desejo e suas vicissitudes no trabalho

Retomado pela psicanálise e indissociável do inconsciente, o desejo pode ser explicado por uma intenção de reencontrar os signos das primeiras experiências de satisfação da infância e remete-se a um passado e uma história individual. Assim, o objeto de desejo não é um objeto real. Ele se inscreve, em primeiro lugar, no passado e naquilo que não é atual; em segundo lugar, no fictício, no ilusório e no fantasmático; em terceiro lugar, no individual e no subjetivo. Se está muito longe da realidade e se está implícito nos comportamentos, o desejo não adquire sentido a não ser através de um conjunto de signos.

Visto que se trata de algo bastante complexo e singular, é inevitável que se reflita sobre as relações entre desejo e organização do trabalho, assim como seus impactos sobre cada sujeito em termos de economia do seu desejo.

Dejours considera que, a partir da posição do desejo, se pode construir uma clínica da relação psíquica do sujeito no trabalho. A Psicopatologia do Trabalho, como objeto de pesquisa, consiste na investigação daquilo que, no trabalho, está dialeticamente oposto ao desejo.

Assim, Dejours atribui à organização do trabalho o papel de parceira do desejo no trabalho. A exemplo do corpo, designado como alvo privilegiado pelas condições de trabalho, o aparelho psíquico e o desejo do sujeito foram revelados como alvo específico da organização do trabalho. Esta última pode ser decifrada, segundo o autor, como “a vontade de um outro, de um grupo de outros ou de uma instituição”, que se opõe ou mesmo se impõe ao trabalhador. Exemplo disso se deu com a Organização Científica do Trabalho, desenvolvida e aplicada por Taylor, onde se procedia à observação, ao recenseamento e à triagem de todos os modos operatórios espontaneamente utilizados pelos trabalhadores, para que se escolhesse um único que deveria ser, em seguida, generalizado a todos os trabalhadores e realizados por todos sem questionamentos.

Deve-se considerar que os diversos modos operatórios observados na fábrica escondiam precisamente a multiplicidade dos sujeitos que ali conviviam. Além disso, Dejours

chama atenção para o fato de que cada modo operatório revelava um compromisso autêntico, personalizado entre o desejo e a realidade, elaborado individualmente por cada trabalhador.

As consequências do esfacelamento do trabalho, da ruptura entre concepção e execução e da desapropriação do saber do trabalhador teriam causado, segundo a Psicopatologia do Trabalho, o sofrimento, a alienação e o risco de descompensação psiquiátrica ou a entrada num processo de somatização. Isso vem mostrar que o corpo somático, juntamente com o aparelho psíquico, demonstram incapacidade de funcionar duravelmente e de resistir por muito tempo à repressão do desejo. Assim, a organização do trabalho é apontada por Dejours como a expressão característica da violência que se abate sobre os trabalhadores que não podem mais ser sujeitos de seu comportamento.

4.2 - Sofrimento Patológico X Sofrimento Criativo

Uma importante contribuição de Dejours (1994) é a identificação de dois tipos de sofrimento humano e sua relação com a organização do trabalho: trata-se do sofrimento patológico e o sofrimento criativo.

Apoiado na teoria psicanalítica, Dejours salienta que o sofrimento é uma marca que todo ser humano carrega e tem raízes em sua história singular. Sendo assim, é inevitável e ubíquo. No campo do trabalho encontra terreno fértil para sua manifestação, determinada pela organização do trabalho. Pode-se dizer que o trabalhador é possuidor de um sofrimento primário que, uma vez submetido à organização do trabalho, poderá seguir a trilha da patologia ou da criatividade (sublimação).

O sofrimento patológico aparece quando todas as margens de liberdade na transformação, gestão e aperfeiçoamento da organização do trabalho já foram utilizadas. Isto quer dizer que não há mais espaço para o agir livre, ficando o trabalhador à mercê de pressões fixas, rígidas, incontornáveis, inaugurando a repetição e a frustração, o aborrecimento, o medo, ou o sentimento de impotência. Explorados todos os recursos defensivos do indivíduo, o sofrimento primário não compensado começa a destruir o aparelho mental e o equilíbrio psíquico do sujeito, empurrando-o de forma lenta ou abrupta para uma descompensação, seja mental ou psicossomática, e, conseqüentemente, para o adoecimento. Instala-se, assim, o sofrimento patológico.

Verifica-se uma impossibilidade de rearranjo da organização do trabalho, bloqueando a relação do trabalhador com a mesma. A energia pulsional passa a não achar descarga no

exercício do trabalho e se acumula no aparelho psíquico, ocasionando um sentimento de desprazer e tensão. Contudo, essa energia contida não pode permanecer ali por muito tempo e, quando as capacidades de contenção são transbordadas, a energia recua para o corpo, nele desencadeando certas perturbações relativamente intensas.

Embora a psicopatologia do trabalho tenha que lidar de forma maciça com o sofrimento patológico, reconhece a possibilidade de se encontrar caminhos que levem à modificação do destino do sofrimento, levando à sua transformação (não a sua eliminação). Dejours afirma que quando o sofrimento pode ser transformado em criatividade contribui para a identidade, aumentando a resistência do indivíduo ao risco de desestabilização psíquica e somática.

Voltando à questão do caráter ambíguo do trabalho, percebe-se que, no caso do sofrimento criativo o trabalho age como um mediador para a saúde. Ao contrário, quando diante de condições de trabalho que levem ao aparecimento do sofrimento patológico, o trabalho funciona como mediador da desestabilização e da fragilização da saúde.

4.3 - A conceituação de carga psíquica do trabalho

Costuma-se encontrar na literatura especializada em disfunções geradas pelo trabalho os conceitos de carga física e carga mental. No que se refere à última, trata-se de fenômenos de natureza neurofisiológica e psicofisiológica (variáveis psicossensoriais, sensoriomotoras, perceptivas, cognitivas, etc.) e fenômenos de ordem psicológica, psicossociológica, ou mesmo sociológica, tais como variáveis de comportamento, de caráter, psicopatológicas, motivacionais, etc. Contudo, Dejours (1994) propõe separar essas duas ordens de fenômenos relativos à carga mental e reservar aos elementos afetivos e relacionais um referencial específico – o de “carga psíquica do trabalho”.

Enquanto para a ergonomia a noção de carga se remete à preocupação com a quantificação e com a objetividade, a carga psíquica não é passível de quantificação posto que não é possível quantificar uma experiência, uma vivência, que antes de qualquer coisa é qualitativa. Como converter em números experiências humanas tais como o prazer, o sofrimento, a frustração, o medo, a agressividade etc? A mesma pergunta é cabível quando se pretende tratar objetivamente de uma vivência individual ou coletiva, subjetiva por definição. Dejours enfatiza que a subjetividade que marca a relação homem – trabalho tem muitos

efeitos concretos e reais que podem ser percebidos no absenteísmo, nas greves ou no comportamento obsessivo dos *workoholics*, verdadeiros “viciados” em trabalho.

Submetido a excitações de origem psicossensorial ou de excitações instintivas ou pulsionais, o indivíduo, dispõe de inúmeras vias de descarga de sua energia. Quando a excitação se acumula dá origem a uma vivência de tensão psíquica (ou “nervosa” na expressão popular). Essas vias de descarga são de três naturezas: via psíquica, via motora e via visceral.

Dejours (1994, p. 23) assim as descreve:

Tomado por sua hostilidade, o sujeito pode eventualmente produzir fantasmas agressivos: representações mentais que podem, às vezes, ser suficientes para descarregar o essencial da tensão interior, pois a produção mesma de fantasmas é consumidora de energia pulsional. Outro sujeito não conseguirá se relaxar por esse meio e deverá utilizar sua musculatura: fuga, crise de raiva motora, atuação agressiva, violência, oferecendo toda uma gama de “descargas psicomotoras” (ou comportamentais). Enfim, quando a via mental e a via motora estão fora de ação, a energia pulsional não pode ser descarregada senão pela via do sistema nervoso autônomo e pelo desordenamento das funções somáticas. É a via “visceral” a que estará atuando no processo de somatização.

No processo de desenvolvimento da personalidade, forma-se o que Dejours chama de uma hierarquia das vias de descarga. A via motora, progressivamente, cobre e suplanta a via visceral, ficando no topo da pirâmide a via psíquica, responsável pelos fantasmas e pelos sonhos. De acordo com o uso dos mecanismos de defesa e com o grau de evolução da personalidade, alguns irão servir-se das vias motoras e viscerais, gerando as neuroses de caráter e comportamentais, e outros se servirão da via mental, que dá origem às neuroses clássicas e às psicoses.

Essa informação é importante para a compreensão da psicodinâmica do trabalho. Assim, Dejours alerta para algumas questões preliminares:

- O organismo do trabalhador não é um “motor humano”, na medida em que é permanentemente objeto de excitações, não somente exógenas mas também endógenas.
- O trabalhador não chega ao seu local de trabalho como uma máquina nova. Ele possui uma história pessoal que se concretiza por uma certa qualidade de suas aspirações, de seus desejos, de suas motivações, de suas necessidades psicológicas, que integram sua história passada. Isso confere a cada indivíduo características únicas e pessoais.

- O trabalhador, enfim, em razão de sua história, dispõe de vias de descarga preferenciais que não são as mesmas para todos e que participam na formação da estrutura da personalidade.

Partindo dessas questões preliminares, Dejours elabora um questionamento de importância primordial. Indaga sobre a possibilidade que o trabalho oferece ao trabalhador para a canalização de sua energia psíquica. Em outros termos: a organização do trabalho oferece suficientes atividades psíquicas, fantasmáticas e psicomotoras? Esse questionamento resume toda a problemática que envolve a relação entre o aparelho psíquico e o trabalho. Ao contrário do que acontece com a carga física, onde existe o perigo do emprego exagerado de aptidões fisiológicas, a carga psíquica poderá apresentar-se como um problema quando houver subemprego de aptidões psíquicas, fantasmáticas e psicomotoras, o que levaria a uma retenção da energia pulsional.

Nas palavras de Dejours (1994, p. 24)

O trabalho torna-se perigoso para o aparelho psíquico quando ele se opõe à sua livre atividade. O bem-estar, em matéria de carga psíquica, não advém só da ausência de funcionamento, mas, pelo contrário, de um livre funcionamento, articulado dialeticamente com o conteúdo da tarefa, expresso, por sua vez, na própria tarefa e revigorado por ela. Em termos econômicos, o prazer do trabalhador resulta da descarga de energia psíquica que a tarefa autoriza, o que corresponde a uma diminuição da carga psíquica do trabalho.

Assim, pode-se perceber que se um trabalho permite a diminuição da carga psíquica, ele é equilibrante. Ao contrário, se não favorece essa diminuição, torna-se fatigante. Um trabalho livremente escolhido ou livremente organizado oferece vias de descarga mais adaptadas às necessidades do indivíduo. Dessa forma, o trabalho torna-se então meio de relaxamento, de prazer. Por isso Dejours postula a existência de uma carga psíquica negativa do trabalho, que permita uma “descarga psíquica”, ou seja, que o trabalho seja revertido em proveito da homeostasia. Trata-se aqui do “trabalho equilibrante”.

4.4 - Organização do trabalho e funcionamento psíquico

As pesquisas desenvolvidas por Dejours (1994) e sua equipe trouxeram à tona uma discussão que fez surgir um diferencial de grande importância para a questão da

psicopatologia do trabalho. Trata-se da descoberta de que é a organização do trabalho, e não as condições de trabalho, a principal responsável pelos processos psicopatológicos que assolam os trabalhadores.

A organização do trabalho foi conceituada pela escola dejouriana em contraste com as condições de trabalho, sendo estas terreno de estudo de pesquisadores médicos e ergonômicos. Por condições de trabalho deve-se entender as pressões físicas, mecânicas, químicas e biológicas do posto de trabalho. Essas pressões ligadas às condições de trabalho têm por alvo principal o corpo dos trabalhadores e podem ser responsáveis por desgaste, envelhecimento e doenças somáticas. Por oposição, Dejours classifica a organização do trabalho, por um lado, como divisão do trabalho: divisão de tarefas entre os operadores, repartição, cadência, ou seja, refere-se ao modo operatório prescrito. Por outro lado, engloba também a divisão de homens: repartição das responsabilidades, hierarquia, comando, controle, etc.

Como já foi mencionado, as condições de trabalho têm por alvo o corpo dos trabalhadores. No que se refere à organização do trabalho pesquisas revelam que a ação se dá ao nível do funcionamento psíquico. A forma como o trabalho se encontra dividido e o modo de funcionamento do mesmo vão instigar o sentido e o interesse do trabalho para o sujeito, enquanto a divisão social deflagra as relações entre as pessoas e mobiliza os investimentos de afeto, o amor, o ódio, a amizade, a solidariedade, a confiança, etc.

Com relação àquilo que Dejours chama de funcionamento psíquico, entenda-se que o autor parte de um modelo de homem que faz de cada indivíduo um sujeito singular, possuidor de desejos e projetos que estão enraizados na sua história singular de vida, de acordo com sua personalidade, e que reage à realidade de forma totalmente original. Portanto, Dejours vai buscar na teoria psicanalítica as bases para o entendimento desse funcionamento psíquico devido: i - à possibilidade que essa teoria abre de investigar os processos psíquicos mesmo quando o sujeito não sofre de doença mental descompensada; ii - ao respeito pelo sujeito e à irredutibilidade de sua história singular e sua disposição psicológica para reagir de modo original às pressões patogênicas das quais ele é alvo.

Assim, a psicopatologia do trabalho não mais se vê às voltas com a descrição das doenças mentais ligadas ao trabalho, mas com a investigação sobre as formas de resistência desenvolvidas pelos trabalhadores para lidar com as pressões psíquicas do trabalho e driblar a descompensação e a loucura.

Dessa forma a psicopatologia do trabalho vai redefinir seu objeto de pesquisa, passando a centrar seu foco naquilo que convencionou chamar de sofrimento no trabalho.

Para tanto, é importante pontuar que o sofrimento do qual se fala é marcado por uma experiência subjetiva intermediária entre a doença mental descompensada e o conforto (ou a homeostase, ou bem-estar) psíquico. O sofrimento implica, principalmente, num estado de luta do sujeito contra as forças (oriundas da organização do trabalho) que o empurram em direção à doença mental. Contudo, já foi exposto anteriormente que esse sofrimento é dotado de bivalência, o que garante possibilidade dessa luta originar uma readaptação produtiva do indivíduo em relação ao seu trabalho ou não, fazendo-o caminhar para o adoecimento. Segundo Dejours, o sofrimento patológico aparece quando todas as possibilidades de adaptação ou de ajustamento à organização do trabalho pelo sujeito, para colocá-lo em concordância com o seu desejo, foram utilizadas, e a relação subjetiva com a organização do trabalho está bloqueada.

4.5 - As estratégias defensivas

Uma vez constatada a existência de conflito entre a organização do trabalho e o funcionamento psíquico, parte-se para o reconhecimento de um estado de sofrimento experimentado pelo trabalhador. Contudo, o sofrimento suscita um mecanismo psíquico que possibilite o sujeito a lidar com tal experiência. Dejours (1994) fala de estratégias defensivas como sendo o elemento mediador que se impõe entre a organização prescrita do trabalho e a experiência de sofrimento do sujeito. Essas estratégias levam, segundo o autor, à modificação, transformação e, em geral, à eufemização da percepção que os trabalhadores têm da realidade do trabalho, como fonte de sofrimento.

As estratégias de defesa atuam através de retorno da relação subjetiva com as pressões que causam o sofrimento. Os trabalhadores abandonam o lugar de vítimas passivas para assumirem a posição de agentes capazes de lidar com o transtorno, desafiando ou minimizando as fontes de pressão geradoras do mal-estar. É importante frisar que a operação se passa estritamente no plano mental, no imaginário, já que a realidade permanece inalterada.

Os estudos sobre as estratégias de defesa do sujeito diante do sofrimento no trabalho levaram Dejours a uma descoberta empírica surpreendente. Embora sofrimento, prazer, identidade sejam categorias restritas à ordem da subjetividade, ou seja, remeta ao sujeito singular, portador de história que única, vários sujeitos vivenciando seu único seriam capazes de unir seus esforços para construir uma estratégia defensiva comum.

A distinção entre mecanismo de defesa individual (descrito pela psicanálise) e uma estratégia coletiva de defesa (descrita pela psicopatologia do trabalho) se dá na medida em que o primeiro persiste mesmo sem a presença de outras pessoas, pois se encontra interiorizado. Ao contrário, a estratégia coletiva de defesa só acontece diante de um consenso grupal, ou seja, depende de condições externas ao sujeito. Isto significa dizer que a distorção ou a negação da percepção da realidade é operada coletivamente e a nova realidade é construída a partir de um coletivo, ou de uma comunidade inteira. Percebe-se, então, que o produto da estratégia defensiva coletiva é uma percepção irrealista da realidade. Contudo, não se trata de um delírio, pois a nova realidade construída é aceita e validada coletivamente, ao contrário de um indivíduo que, sozinho, cria uma realidade à parte dos demais, passando a viver uma experiência delirante.

Um ponto importante diz respeito ao impacto das estratégias coletivas de defesa sobre as defesas individuais do sujeito. Ao compartilhar com o grupo um conjunto de estratégias defensivas, o sujeito deve ser capaz de realizar uma harmonização entre essas estratégias e os seus outros recursos defensivos individuais, garantindo assim a coerência de sua economia psíquica singular. Entretanto, Dejours alerta para o possível aparecimento de um estado de tensão interna, desencadeando perturbações importantes no funcionamento psíquico.

A questão dos impactos das estratégias coletivas de defesa sobre o funcionamento psíquico do sujeito conduz à reflexão sobre a concepção de realidade, principalmente a realidade das relações sociais de trabalho. Sendo assim, a psicopatologia do trabalho vem mostrar que a existência das estratégias coletivas de defesa têm papel crucial na forma como o trabalho coletivo se estrutura, assim como na sua e estabilização. De que maneira a gestão do trabalho influencia o rumo e o desenvolvimento dessas estratégias coletivas voltadas para a ordem, a adesão dos trabalhadores aos processos impostos pela organização e, conseqüentemente, a produtividade desejada? Estariam essas estratégias compartilhadas pelos grupos de trabalhadores funcionando como instrumentos de alienação e conformação dos sujeitos à realidade organizacional, e mais, ao sistema capitalista de produção?

Nas palavras de Dejours (1994, p. 130):

Com efeito, ao transformar a percepção da realidade, as estratégias coletivas de defesa não estariam arriscando-se a enganar os trabalhadores, a mascarar o sofrimento e a perturbar a ação ou luta contra as pressões patogênicas da organização do trabalho? Esse risco existe. Se as estratégias defensivas são necessárias para a continuação do trabalho e adaptação às pressões para evitar a loucura, em contrapartida elas contribuem para estabilizar a relação subjetiva com a organização do trabalho, no estado em que ela se encontra e

a alimentar uma resistência a mudança. Tanto mais, por ser a construção dessas estratégias delicada, psicologicamente custosa, restritiva. Quando os trabalhadores conseguem estruturar estas defesas, eles hesitam, como podemos compreender, em questioná-las. Deve-se considerar, na investigação, que o sofrimento que se pretende analisar não será obtido senão através de estratégias defensivas, que, por sua vez, transformaram, profundamente, a expressão desse sofrimento.

Pode-se constatar, então, o enorme risco relativo à alienação. O uso da estratégia defensiva pode se tornar tão precioso para o trabalhador diante das pressões psicológicas do trabalho que a própria estratégia pode vir a tornar-se um objetivo em si mesma. Assim, todos os esforços serão canalizados no sentido de preservar a estabilidade dessas estratégias. O sofrimento passa a ser reconhecido como resultado do enfraquecimento ou abalo das estratégias defensivas; não como consequência da organização do trabalho. A estratégia, de mero mecanismo de defesa passa a ser percebida como promessa de felicidade, sua defesa erigida em ideologia. Dejours chamou esse mecanismo “ideologia defensiva.”

O desdobramento da transformação das estratégias defensivas coletivas em ideologia defensiva, por seu caráter social, merece ser destacado. Ao passar da ordem coletiva à ordem do grupo homogeneizado, apagam-se diferenças e originalidades possíveis entre os membros do grupo. Entra-se no domínio das multidões ou das massas organizadas por palavras de ordem e por um imaginário onde não se permitem diferenças entre os indivíduos do grupo. Cultiva-se assim a homogeneidade e o conformismo. Em um quadro de inversão como este, o sofrimento não é capaz de servir como fonte de energia para projetos de transformação da organização do trabalho, ficando a serviço apenas das psicopatologias.

4.5.1 - O sofrimento negado

Na maioria das sociedades vive-se hoje um período marcado pelo desemprego. A incerteza, a insegurança, o medo, a vergonha são sentimentos compartilhados pelos indivíduos que vivem do trabalho e dependem de um salário para sua sobrevivência. O mundo do trabalho tornou-se, certamente, um espaço tomado pelo sofrimento, tanto para aqueles que ainda se encontram empregados quanto pelos que se acham excluídos. Contudo, segundo Dejours (1999), a questão do sofrimento no trabalho e, mais especificamente, das relações entre subjetividade e trabalho, já se arrastam por um longo período e vêm sendo

negligenciadas pelas organizações sociais muito antes de eclodir a crise do desemprego. Somente a questão do sofrimento físico e as reivindicações relativas aos acidentes de trabalho, às doenças profissionais e, de modo geral, à saúde do corpo foram consideradas pelas organizações políticas. Tudo aquilo que remetia à saúde mental, ao sofrimento psíquico no trabalho, à alienação e à crise do sentido do trabalho não só deixaram de ser analisadas e compreendidas, como também foram rejeitadas e desqualificadas.

Se hoje se percebe a total falta de reação coletiva diante da adversidade social e psicológica causada pelo desemprego, é importante ressaltar que essa atitude foi precedida pela recusa deliberada de mobilização coletiva em face ao sofrimento causado pelo trabalho. Dejours alerta para o fato de que a indiferença pelo sofrimento psíquico dos que trabalham abriu caminho para um sentimento de tolerância social para com o drama e o sofrimento dos desempregados. A idéia de que o desemprego é uma fatalidade é reforçada pelas teses neoliberais que, desse forma, retiram o foco sobre a questão fazendo com que se torne algo sem interesse.

Dejours salienta que foi no vácuo dessa indiferença das organizações político-sociais pelo sofrimento no trabalho as inovações gerenciais e econômicas ganharam terreno. Foi dada ênfase nas “culturas organizacionais” e seus novos modelos de gerenciamento dos recursos humanos. A empresa tornou-se um espaço do sagrado, do divino, ao fomentar todas as possibilidades de realização, de identificação e felicidade para os colaboradores dispostos a “dar o sangue” para o seu crescimento. Justamente a empresa, berço do sofrimento, da injustiça, da desigualdade, da alienação.

Observa-se, assim, uma mudança qualitativa envolvendo o objetivo principal da empresa. Além do lucro, o alvo deixa de ser a produção, o trabalho, e passa a recair sobre a gestão, os métodos de gerenciamento. Na organização da empresa nos tempos neoliberais, a “essência” do trabalho é abolida, desprezada tanto no plano econômico quanto político, social e psicológico. Nunca se propagou tanto a sua morte, sua extinção. O progresso tecnológico, a automatização e a robótica livraram o homem das tormentas do trabalho, que perdeu o seu mistério e não mais representa a possibilidade de realização do ego nem confere sentido à vida dos sujeitos. Os trabalhadores devem buscar outros mediadores da subjetividade, da identidade e do sentido.

Dejours defende que o trabalho não diminuiu: aqueles ainda empregados, sejam gerentes, técnicos ou meros “executores”, costumam trabalhar em ritmo mais acentuado do que antes. O trabalho não diminuiu, ao contrário, vem se “espalhando” em termos de local

geográfico. Parte do trabalho tornou-se terceirizado, informal, precário e esta tendência é mundial.

Segundo Dejours, o trabalho continua sendo o grande mediador da realização do ego no campo social e não se vislumbra outro candidato para ocupar seu espaço.

Se, por um lado, o trabalho encarna, com toda força, o papel de agente de emancipação para os que possuem emprego, por outro lado continua a gerar sofrimentos, não só velhas formas conhecidas, mas novas formas de sofrimento, principalmente relacionadas às novas formas de gestão.

Ninguém é poupado dos riscos de sofrimento no local de trabalho, não importando para isso raça, sexo, idade, escolarização e posição na pirâmide organizacional. Todos se encontram enredados e sob a mira da perversidade do sistema e das irracionalidades da gestão contemporânea. São muitos os que sofrem por causa da intensificação do trabalho, pelo aumento da carga psíquica de trabalho e da fadiga. Há os que sofrem devido à degradação das relações de trabalho contaminadas pela arbitrariedade das decisões, pela desconfiança, individualismo, competição desenfreada, etc.

A luta de trabalhadores por condições de trabalho e salários mais dignos tornou-se alvo de críticas por parte de políticos, intelectuais, executivos, mídia e até da população. São chamados de grevistas “abastados”, que possuem emprego, enquanto um “exército” de desempregados imploram uma oportunidade de trabalho. Essa crítica e desaprovação da luta dos trabalhadores recai sobre estes como vergonha por protestar quando outros são muito menos favorecidos. Para Dejours é como se hoje as relações de dominação e injustiça social só afetassem os desempregados e os pobres, deixando incólumes os privilegiados que têm emprego e recursos. Todo protesto contra o sofrimento causado pelo trabalho provoca reação de indignação na sociedade, que considera o protesto produto da insensibilidade dos que reclamam da sorte enquanto muitos sofrem pela falta de emprego.

A negação do sofrimento no trabalho intensificou-se de tal maneira que, nos últimos anos, propagaram-se situações dramáticas que merecem atenção especial por parte dos estudiosos da psicopatologia do trabalho. Por toda parte, aumentam os casos de tentativa de suicídio ou suicídios consumados em local de trabalho, atestando, provavelmente, o impasse psíquico criado pela falta de espaço para verbalizar as causas do sofrimento, deixando aquele que sofre entregue a própria sorte e ao mutismo generalizado. Ninguém quer falar sobre o assunto: a equipe responsável pela higiene, segurança e condições de trabalho se limita a fornecer um laudo técnico sem aberturas para possíveis debates sobre o sofrimento no trabalho. A vergonha de revelar o sofrimento daqueles que padecem da angústia de estarem

prestes a serem demitidos, ou dos já desempregados, faz com que as investigações sobre tragédias, como o suicídio de um empregado, sejam extremamente limitadas e incipientes.

Sintetizando, o processo de construção da tolerância ao sofrimento tem, como fase inicial, a negação da subjetividade, seguida de outra fase caracterizada pela vergonha em tornar público o sofrimento gerado pela forma de organização do trabalho e pelas novas práticas de gestão de pessoal.

A negação se torna possível a partir do mecanismo de percepção daquele que percebe o sofrimento do outro. Dejours considera que perceber o sofrimento alheio provoca uma experiência sensível e uma emoção a partir das quais se associam pensamentos cujo conteúdo depende da história particular do sujeito que percebe. Sendo assim, a percepção do sofrimento do outro provoca um processo afetivo, o elo indispensável para a concretização da percepção pela tomada de consciência. Nesse momento entra em campo o tipo de reação defensiva do sujeito diante de sua emoção. No caso da rejeição ou negação, o sujeito não memoriza a percepção do sofrimento alheio, perdendo a consciência desse fato. Esse mesmo indivíduo que demonstra falta de consciência ou insensibilidade para com o sofrimento alheio constrói seu mecanismo de defesa (rejeição ou negação) a partir da relação com o seu próprio sofrimento. Esse necessita ser mantido fora da percepção do público, pois se trata de um sentimento tido como vergonhoso, egoísta, mesquinho.

4.5.2 - Reflexão sobre as estratégias coletivas de defesa

A psicopatologia do trabalho considera que a coragem, quando mobilizada para atender a uma injunção, ordem ou missão, não se relacionando com o livre arbítrio do sujeito, necessita de um reforço: a virilidade. A “missão” mobilizadora de que se fala no discurso organizacional é, antes de tudo, restrita ao trabalho. Portanto, o trabalho e as relações sociais que o permeiam são responsáveis pela perversão da coragem, fazendo surgir seu recurso complementar: a virilidade. Pode-se dizer que se tornar viril é um comportamento que o psiquismo do sujeito exige para que possa lidar com uma situação que lhe expõe ao medo, ao perigo, ao sofrimento. Dejours (1999), interpreta o papel que a virilidade exerce nas relações de trabalho como sendo uma distorção que faz o mal passar por bem, pois quando existe uma pressão ou injunção para superar o medo, os processos psíquicos individuais e coletivos apelam mais para a virilidade defensiva do que para a coragem moral.

Tanto a virilidade quanto outros comportamentos defensivos são passíveis de ser encontrados facilmente no ambiente de trabalho. Mais do que uma vivência individual, esses comportamentos são desenvolvidos e legitimados no interior das relações sociais de trabalho. Embora a vivência do sofrimento seja sempre individual, subjetiva, as defesas contra tal sofrimento costumam ser construídas e compartilhadas pelos grupos de trabalho. Essas estratégias coletivas contribuem de maneira decisiva para a coesão do coletivo de trabalho pois, como afirma Dejours, trabalhar é não apenas ter uma atividade, mas também viver: viver a experiência da pressão, viver em comum, enfrentar a resistência do real, construir o sentido do trabalho, da situação e do sofrimento. Entretanto, privar-se da estratégia coletiva de defesa significa expor-se ao descrédito, ao desprezo, à exclusão da comunidade e, em alguns casos, à perseguição, à vingança, ao assédio e humilhação moral e sexual; enfim, à violência em suas múltiplas formas. Assim, nos grupos de trabalho, cumpre a cada elemento prestar sua contribuição para a manutenção da defesa coletivamente construída e compartilhada. Para tanto, ora adota-se a posição de vítima submetida à prova, ora a posição do carrasco que impõe a outrem a prova e a violência.

Constata-se que aqueles que se esforçam para vencer o medo causado pela ameaça contra a própria integridade física e moral no exercício do trabalho compõem, ao mesmo tempo, enquanto cúmplices da violência, justificando-a em nome do domínio do medo. Ao contrário, os que não conseguem êxito na empreitada são estigmatizados e marginalizados.

Uma vez que as defesas coletivas representam uma forma de adaptação dos trabalhadores às pressões da organização do trabalho, se tornaram elas mesmas instrumentos a serem manejados pela organização. Isso quer dizer que os procedimentos defensivos acabam sendo utilizados em proveito da produtividade. As pesquisas desenvolvidas em psicopatologia do trabalho mostram que as estratégias coletivas de defesa são utilizadas também como um verdadeiro sistema de seleção psicológica dos trabalhadores. Aqueles bem sucedidos na manutenção e perpetuação dessas estratégias são mantidos no seio do coletivo organizacional. Já os que se mostram resistentes a elas são excluídos e, até mesmo, perseguidos como bodes expiatórios do sofrimento. São os rotulados de fracos e coitados que sucumbem à doença e ao sofrimento.

Os procedimentos defensivos, não raro, produzem um sentimento de auto-aceleração experimentado por grande parte dos trabalhadores. Essa sensação, embora difícil de ser descrita e verbalizada pelo indivíduo, torna-se um recurso indispensável ao estabelecimento da repressão pulsional, necessária para que o indivíduo resista em longo prazo às pressões exercidas pela organização do trabalho. Esse fenômeno acomete, principalmente, os

trabalhadores sujeitos a tarefas repetitivas e estereotipadas, onde não há espaço para o funcionamento psíquico e para a atividade fantasmática.

Embora esteja sendo dada grande ênfase ao papel adaptativo das estratégias defensivas no ambiente de trabalho, cabe aqui uma observação de grande valor sobre um efeito que vai além das adaptações até então citadas. Trata-se de casos onde o trabalhador, submetido ao medo e às pressões nefastas da organização do trabalho, é capaz de inventar “macetes” do ofício. Estes são capazes de lhe render um melhor domínio sobre sua atividade, embora não se encontrem prescritos pelos procedimentos e regulamentações ditadas pelos executivos e pelo serviço de métodos. Esses trabalhadores constroem verdadeiras “regras de trabalho” que se revelam como princípios de reguladores da ação e para a gestão das dificuldades ordinárias e extraordinárias que surgem ao longo do exercício da tarefa.

A construção desses princípios reguladores, ou desses “macetes”, requer a mobilização dos processos psíquicos utilizados pelos sujeitos na invenção, criatividade, inovação, ajustamentos, etc. que, segundo Dejours (1994), são ligados a uma forma específica de inteligência raramente levada em conta nas análises científicas. O autor se refere a esse tipo de inteligência como heteronômica, ou seja, opostas a padrões convencionais de solução de problemas. Trata-se, assim, de uma inteligência transgressiva, ou nas palavras de Dejours, uma inteligência astuciosa.

Assim descreve Dejours (1994, p.133):

Se a psicopatologia do trabalho leva em conta a inteligência astuciosa, é também para dar-lhe formas mais contemporâneas: a inteligência astuciosa funciona sempre em relação a uma regulamentação feita anteriormente (pela organização oficial do trabalho) que ela subverte pelas necessidades do trabalho e para atender aos objetivos com procedimentos mais eficazes, ao invés da utilização estrita dos modos operatórios prescritos.

Conclui-se que a inteligência astuciosa é, ela própria, produto do sofrimento. Sendo assim, ela possibilita espaços de heteronomia, não só atenuando o sofrimento como, também, abrindo caminho para um exercício prazeroso do trabalho.

Contudo, a psicopatologia chama atenção para o fato de que a inteligência astuciosa necessita de condições muito particulares para que seja exercida. Primeiramente, é fundamental que as condições de trabalho sejam suficientes para aguçar a curiosidade do trabalhador. A tarefa deve ser portadora de sentido para o indivíduo levando-se em consideração sua história singular. O despertar dessa curiosidade significa evocar a pulsão epistemofílica, responsável pelo desejo de conhecer, típico da criança. É indispensável, então,

que os desafios levantados pelos objetivos do trabalho façam eco, simbolicamente, a essa pulsão. As condições psicoafetivas acima descritas, responsáveis pela concordância entre a situação de trabalho real e a realidade psíquica herdada do passado, são denominadas, por Dejours, “ressonância simbólica”.

Além da ressonância simbólica, será necessária uma validação social para que a inteligência astuciosa venha a se exprimir no contexto organizacional. Isso quer dizer que o seu produto, ou seja, a invenção, terá que ser reconhecido tanto pela hierarquia quanto pelos pares. Caso contrário permanecerá como algo confidencial, sujeito a condenação como falta profissional. A passagem pela validação social possibilita ao sujeito o reconhecimento do grupo, necessário para fazer da inteligência astuciosa uma forma de sublimação.

Se a inteligência astuciosa possui ligações estreitas com a sublimação, resta sublinhar que o produto desse processo é de grande interesse e valor para a própria organização, que ganha em termos de qualidade, segurança, produtividade, inovação. Para tanto, é necessário que o espaço necessário para o afloramento da inteligência astuciosa não seja negado pela hierarquia. Aos gestores cabe reconhecer o direito dos trabalhadores de investir nesse espaço, permitindo que a inteligência astuciosa ganhe transparência e credibilidade. Dessa forma, a organização do trabalho tornar-se-á palco de uma evolução importante no que se refere às condições e relações de trabalho, concedendo à subjetividade um lugar que há muito vem sendo exigido.

Finalmente, a psicopatologia do trabalho concebe o homem como um sujeito pensante. Ele não é um instrumento que deva absorver, passivamente, as pressões organizacionais em virtude de um determinismo sociológico e tecnológico vulgar. O trabalhador é um sujeito que pensa sua relação com o trabalho, produz interpretações de sua situação e de suas condições, socializando essas últimas com o grupo. Reage e organiza-se mental, afetiva e fisicamente, em função de suas interpretações. Age, finalmente, sobre o próprio processo de trabalho e traz contribuições à construção e evolução das relações sociais de trabalho.

CAPÍTULO 5 – METODOLOGIA

O objetivo deste capítulo é descrever o tipo de pesquisa realizada, o universo e amostra trabalhadas, bem como, a seleção dos sujeitos envolvidos no problema. Tem o propósito, igualmente, de demonstrar como se procedeu no que se refere à coleta e ao tratamento dos dados, assim como as limitações do método.

5.1 - Tipo de pesquisa

Neste item, utilizou-se a taxonomia proposta por Vergara (1998). Dessa maneira, a pesquisa foi classificada segundo dois critérios básicos:

- Quanto aos fins;
- Quanto aos meios.

Quanto aos fins:

Exploratória – embora se verifique uma crescente preocupação com a saúde física e mental do trabalhador nas organizações brasileiras, entende-se que as pesquisas realizadas têm demonstrado um caráter basicamente intervencionista, buscando alternativas que venham minimizar o problema sem procurar entender suas causas. Mais ainda, tais pesquisas parecem negligenciar as relações que o sofrimento no trabalho mantém com os estilos administrativos em questão. Portanto, como assegurado por Vergara, a investigação foi realizada, exploratoriamente, em área na qual, por ora, o conhecimento é pouco difundido e, por consequência, não sistematizado.

Descritiva e Explicativa - acredita-se na importância de uma descrição das percepções, expectativas, angústias, desejos e medos dos trabalhadores selecionados em relação à organização na qual estão trabalhando. A partir daí, buscou-se relacionar o conteúdo do discurso do trabalhador com as manifestações de sofrimento detectadas na organização em questão.

Quanto aos meios:

Em uma primeira fase, foi adotada a pesquisa bibliográfica. Esse tipo de pesquisa se justifica na medida em que contribui para o levantamento da teoria acumulada sobre o tema e das informações relevantes para a compreensão daquilo que estará sendo dito no discurso dos sujeitos da pesquisa. Em etapa subsequente, foi realizada pesquisa de campo com o intuito de fazer um levantamento no local onde se processam os fenômenos levantados pela pesquisa bibliográfica.

5.2 - Universo e amostra

O universo deste estudo está referido ao corpo de médicos concursados do Hospital Municipal Getúlio Vargas Filho. Foram entrevistados dezoito médicos, todos pediatras, distribuídos da seguinte forma:

- Emergência: 10 médicos entre 30 e 50 anos, sendo 7 do sexo feminino e 3 do sexo masculino. Todos com mais de 5 anos de serviço público;
- Pronto-atendimento: 2 médicos, sendo uma médica na faixa dos 50 anos, com 20 de serviço público e um médico, na mesma faixa etária, com mais de 20 anos de serviço público.
- Unidade de tratamento intensivo(UTI): 6 médicas, entre 28 e 35 anos, recém entradas no serviço público.

O tipo de amostragem utilizada foi a não-probabilística, constituída a seleção dos elementos por acessibilidade e por tipicidade. O tamanho da amostra não pretende representatividade dada a natureza exploratória da pesquisa. Assim, foram escolhidas três unidades organizacionais do Hospital Municipal Getúlio Vargas Filho, localizadas no município de Niterói.

5.3 - Seleção dos sujeitos da pesquisa de campo

Os sujeitos desse estudo são médicos (concursados), cuja especialidade recai sobre o tratamento e profilaxia de doenças relacionadas à infância.

A pesquisa apresentou algumas limitações operacionais quanto à abordagem dos sujeitos. Uma vez se tratando de profissionais da rede pública de saúde, esses indivíduos manifestaram alguma resistência em ceder parte do seu tempo para a entrevista, alegando a

impossibilidade de abandonarem seus postos de trabalho. As chefias tiveram que ser sensibilizadas, de modo a incentivarem seus chefiados a colaborar com a pesquisa.

A época do ano na qual foram realizadas as entrevistas também foi um obstáculo relevante. O outono é uma estação que traz uma série de complicações respiratórias para as crianças. Como o hospital escolhido era, predominantemente, dedicado ao atendimento pediátrico, havia um número de pacientes bastante elevado na espera por atendimento. As filas gigantescas, o aumento das internações e a pressão dos pais dos pacientes fazia com que o profissional se sentisse ansioso no momento de ser entrevistado.

5.4 - Coleta de dados

Os dados coletados no campo observaram a técnica de entrevistas focalizadas. Teve como foco o discurso dos respondentes sobre as manifestações de sofrimento no trabalho na organização estudada.

5.5 - Tratamento dos dados

Concluída a investigação bibliográfica, aplicou-se a técnica de análise do conteúdo do material coletado, para que pudessem servir de subsídio para as entrevistas posteriores.

A coleta de dados, na pesquisa de campo, ocorreu por intermédio de entrevistas. A escolha dessa modalidade se deveu ao fato de que o tema em questão merece ser tratado a partir de uma “descrição subjetiva” do trabalho, ou seja, a partir da elaboração da vivência dos trabalhadores. Contudo, é importante ressaltar que uma abordagem subjetiva não implica que o conteúdo dessa descrição seja fantasioso ou arbitrário. Segundo Dejours (1999), para se chegar à descrição subjetiva do trabalho, é preciso recorrer a uma metodologia científica.

As entrevistas foram realizadas por pautas, ou como classifica Barros (1996), foram entrevistas não-estruturadas focalizadas. A partir de um roteiro de tópicos preestabelecidos procurou-se conduzir cada entrevista sem obedecer a uma estrutura formal. Adotou-se esse tipo de entrevista porque somente a mestrandia se responsabilizou pelas mesmas, permitindo maior uniformidade dos temas abordados, em conteúdo e forma, e também porque esse tipo de pesquisa permite tanto ao entrevistador como ao entrevistado a condução do diálogo, possibilitando, dessa forma, o extrapolamento dos temas constantes no roteiro.

Quanto ao tratamento dos dados obtidos nas entrevistas, procurou-se adotar os seguintes critérios:

- o tratamento dos dados somente foi iniciado findas as entrevistas. Acredita-se que, agindo assim, os resultados de uma entrevista causam menor influência na condução das entrevistas posteriores;
- os dados obtidos pelas entrevistas foram tratados pela técnica de análise do discurso.

Os dados obtidos na investigação bibliográfica e nas entrevistas foram cotejados entre si e analisados segundo a delimitação do estudo do item I.4 da Introdução. Em seguida, buscou-se identificar as manifestações do sofrimento no trabalho na organização pesquisada assim como possíveis relações entre as formas de sofrimento manifestas e a vivência no serviço público.

Finalmente, todos esses resultados foram elencados a partir de um esforço de interpretação, realizado com base na abordagem hermenêutico-dialética, onde, segundo Alves-Mazzotti (1998) as construções individuais são provocadas e refinadas através da hermenêutica e confrontadas dialeticamente, com o objetivo de gerar uma ou mais construções sobre as quais haja um significativo consenso entre os respondentes.

Espera-se que os resultados obtidos na pesquisa, assim como as conclusões extraídas da mesma, possam contribuir para uma conscientização sobre o mal-estar vivenciado nas organizações do trabalho. Acredita-se que, por meio de conscientização e reconhecimento desse mal, estará sendo dado um passo importante no sentido de comprovar um sofrimento que vem se mostrando negado pelas instituições, pelos trabalhadores, enfim, pela sociedade em sua totalidade.

5.6 - Limitações do método

Há que se destacar que a combinação de métodos utilizados tanto para coleta quanto para o tratamento dos dados apresenta como limitação comum o grau de subjetividade que permeou todo o trabalho. Colabora para isso a circunstância de que o estudo foi conduzido por uma só pessoa.

Quanto às entrevistas, vale ressaltar algumas das limitações. Dentre elas está a dificuldade de comunicação das partes e a disposição do entrevistado em repassar ou não informações e impressões necessárias. Contou-se, ainda, com a dificuldade de liberação dos

médicos para as entrevistas, dado que a demanda de atendimento no serviço público supera o número de profissionais disponibilizados.

Um outro fator que merece destaque é o que se refere ao risco de que a posição ideológica da mestranda, claramente definida, tenha vindo deturpar em grau demasiado os discursos, podendo, inclusive, aproximar-se do dogmatismo. Conforme ressalta Demo (1981), é importante estar atento para que não haja a predominância do intento político sobre o intento científico, o que pode acontecer com bastante facilidade em pesquisas como esta, levando-se a interpretações puramente ideológicas e, por consequência, ao sectarismo.

CAPÍTULO 6 – A PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa de campo foi realizada no Hospital Municipal Getúlio Vargas, situado no município de Niterói, Estado do Rio de Janeiro, no período compreendido entre junho e julho de 2002.

Para a realização da Análise do Discurso, os dados foram obtidos mediante entrevistas com médicos lotados no referido hospital, seguindo o que foi estabelecido na metodologia da pesquisa, capítulo V.

A partir das entrevistas obtidas, seguiu-se a transcrição das mesmas para posterior separação dos relatos em categorias, ou seja, para que os pontos comuns às entrevistas pudessem ser catalogados e fosse procedida a Análise do Discurso.

Uma vez realizada a Análise do Discurso, promoveu-se a correlação dos resultados da pesquisa de campo com a teoria correspondente, descrita na pesquisa bibliográfica.

6.1 – Pontos comuns às entrevistas e a correlação com o sofrimento no trabalho

a) A falta de reconhecimento

Um ponto comum e bastante recorrente nas entrevistas realizadas foi o que diz respeito aos baixos salários dos médicos do serviço público de saúde. O profissional sente-se abalado em sua auto-estima devido à remuneração incompatível com o investimento feito na profissão. Além disso, os baixos salários acarretam a procura por vários empregos de modo a compor uma renda mínima para a sobrevivência do profissional e de sua família. Eles reconhecem que a qualidade do seu trabalho é inferior ao esperado, os salários são muito baixos e são destituídos de prestígio diante da população.

“O serviço público não investe na qualificação do profissional. Isso melhoraria a auto-estima do médico.”

“A Fundação Municipal de Saúde deveria investir num plano de carreira para os médicos. Isso gera muita insatisfação entre nós.”

Tudo isso afeta sua auto-imagem como profissional. O desejo, nutrido durante a universidade, de ter uma posição de respeito na sociedade é dissolvido a partir do momento

em que esse sujeito se vê numa seqüência de plantões e fazendo “atendimento em série”, como ironizou uma médica durante a entrevista.

Seja qual for a origem do trabalho, o resultado obtido se dá às custas de esforços que exigem total concentração da personalidade e da inteligência daquele que trabalha. Em sua maioria, os trabalhadores desejam e se esforçam por fazer o melhor, colocando nisso muita energia, paixão e investimento pessoal. Essa contribuição precisa ser reconhecida. A psicopatologia do trabalho mostra evidências de que quando o reconhecimento não acontece, isso acarreta um sofrimento bastante perigoso para a saúde mental, devido à desestabilização do referencial em que se apóia a identidade.

Assim descreve Dejours (1999, p.34):

O reconhecimento não é uma reivindicação secundária dos que trabalham. Muito pelo contrário, mostra-se decisivo na dinâmica da mobilização subjetiva da inteligência e da personalidade no trabalho, o que é classicamente designado em psicologia como “motivação no trabalho”.

Dejours salienta que do reconhecimento depende o sentido do sofrimento no trabalho. Quando a qualidade do trabalho é reconhecida, também os esforços, angústias, dúvidas, decepções e desânimos ganham sentido. Pensa-se que todo o sofrimento envolvendo o trabalho não foi em vão, pois prestou uma contribuição à organização ou à sociedade e fez do trabalhador um sujeito diferente do que ele era antes de ser reconhecido. O reconhecimento passa a ser conduzido, pelo sujeito, ao plano da construção de sua identidade. Isso irá traduzir-se num sentimento de alívio, prazer, elevação. Esse reforço para o ego do sujeito é vital, pois a identidade constitui a armadura da saúde mental. Dejours reconhece que não há crise psicopatológica que não se apóie numa crise de identidade. Segundo o autor, ao ser impedido de gozar os benefícios do reconhecimento do seu trabalho o sujeito se vê reconduzido ao seu sofrimento e somente a ele. Esse sofrimento sem sentido, que não gera absolutamente nada além da mais sofrimento, se encarrega de desestabilizar a identidade e a personalidade, levando ao surgimento da doença mental.

b) O contexto sócio-econômico da clientela e as condições de trabalho dos médicos

Existe uma queixa contundente no discurso dos médicos entrevistados sobre o mal-estar gerado pela convivência do profissional com uma clientela cujas condições sócio-econômicas são bastante precárias.

“Sinto angústia quando faço um atendimento, receito um medicamento que a criança necessita e tenho certeza de que os pais não vão poder comprar.”

Apontada como uma das causas principais de sofrimento no trabalho, a precarização do atendimento público faz o profissional se sentir impotente diante da pouca ou nenhuma condição de trabalho. O sentimento de convivência com o sistema é gerador de angústia: “Estudei para salvar vidas, não para ter que escolher quem vai ficar com o respirador”, desabafa uma médica da UTI. Esses profissionais sofrem por não poderem realizar seu trabalho da maneira como deveria ser feito. Todos os entrevistados têm consciência de que o atendimento oferecido ao público é deficiente. Quase todos culpam a gestão pública e se sentem também vítimas da má gestão. “O que me dá mais tristeza é quando perco um paciente que teria como salvar, caso o atendimento na emergência fosse mais rápido e mais eficiente. Nesses casos fico muito mal, muito revoltada mesmo”.

As entrevistas com médicos do setor público trazem à luz uma faceta da administração pública que não é privilégio dessa classe, mas está presente no discurso da maioria dos servidores públicos. Trata-se da queixa quanto às condições de trabalho que impossibilitam o atendimento ao cidadão que no caso do serviço público tem características do usuário carente de condições de desfrutar dos serviços da iniciativa privada.

No caso do atendimento no setor de saúde, essa faceta do serviço público ganha proporções de maior relevância e merece cuidado especial na análise do discurso e do comportamento do profissional desse setor. No caso da presente pesquisa, o recorte foi feito na vivência dos médicos, profissionais cuja formação prima por salvar vidas. Justamente por isso, o sujeito dessa pesquisa pode ser percebido numa situação que o coloca diante de uma contradição cujo impacto no seu dia-a-dia gera sofrimento e angústia.

Ao analisar a formação acadêmica do médico, verifica-se um notável investimento, tanto físico quanto psíquico, que leva o indivíduo a ser reconhecido pela sociedade como o guardião da vida, aquele que possui um saber que lhe é próprio capaz de promover a saúde e salvar vidas. O reconhecimento da sociedade faz eco com a auto-imagem que o médico possui, a qual é responsável pelo sentimento de onipotência característico da classe. A possibilidade de vivenciar, no trabalho, o exercício desse poder médico e, em última análise, de cumprir com sua missão de salvar vidas, garante o bem-estar psíquico do sujeito que escolhe a área de saúde para trabalhar.

Uma vez diante de uma realidade que impossibilita, ou dificulta, o exercício de sua missão, o médico que opta pelo serviço público terá que lidar com um conflito cuja resolução exige bem mais do que boa vontade da administração ou aumento de verbas governamentais.

A resolução do conflito e suas vicissitudes irá depender, em grande parte, do senso moral do sujeito e de sua capacidade de romper com um estado de consciência alienado que gera um comportamento de conformidade e uma capacidade de aceitação da injustiça social. Ora, para lidar com a frustração de não poder exercer a profissão da maneira como esta fora idealizada, o sujeito, na maioria das vezes, irá lançar mão de um mecanismo de defesa que o livre, em parte, da angústia da impotência diante do seu trabalho. Dejours (1999) chamou esse sentimento de “estado de tolerância ao mal”.

Deve-se salientar, contudo, que o sujeito que adota o estado de tolerância ao mal como mecanismo de defesa não se vê livre do conflito. Passa a conviver com um sentimento que oscila entre a colaboração com o mal e a resistência ao mal. Esse sentimento produz uma angústia que não pode ser resolvida a partir do momento que o profissional adota uma postura resignada e imobilizante. Tenta-se livrar da angústia percebendo-se como mais uma vítima do sistema e buscando apontar os culpados. A dinâmica da resignação ou da banalização é induzida pelo sistema e reforçada pelo grupo.

Contudo, não se pode conceber o trabalho sem sofrimento, pois as relações de trabalho são predominantemente relações de desigualdade. No trabalho o sujeito se defronta com a dominação e a experiência da injustiça. Visto de outra forma, o trabalho é o mediador insubstituível da reapropriação e da realização do ego. É através dele que se tem a possibilidade de um agir no mundo, de estabelecer relações com outros sujeitos e de fazer associações que visem mudanças. Sendo assim, assume-se que o mundo do trabalho é um terreno fértil de paradoxos. Ao mesmo tempo em que se pode aderir a comportamentos resignados que colaborem com a banalização do mal e ajudem o sujeito a lidar com suas contradições, pode-se, também, apropriar-se desse espaço para que seja retomada a consciência, o senso moral, a humanidade. Aqueles que conseguem fazer esse movimento de emancipação, ainda em minoria, conservam sua capacidade de julgamento moral e humano, reprovam o mal e se dispõem a orientar sua ação para a busca de soluções que vão de encontro ao conformismo, à vitimização e à imobilização. Dejours alerta para o fato de que somente aqueles que não abrem mão do sofrimento e da compaixão adquirem a capacidade de mobilização. O autor cita Hannah Arendt quando esta declara que: “não existe ação conseqüente sem trabalho, e não existe ação sensata sem sofrimento. Quem quer agir racionalmente deve preparar-se para trabalhar; deve também ser capaz de agüentar o sofrimento, pois, para agir, é preciso também ter condições de suportar a paixão e de experimentar a compaixão, as quais estão na própria origem da faculdade de pensar.”

c) O cansaço físico e mental

Talvez essa seja a queixa mais contundente entre os entrevistados. Justamente porque esses profissionais têm que trabalhar em vários lugares e, em sua maior parte, no esquema de plantões. Não sobra quase tempo nenhum para a família e compromissos sociais. Os filhos reclamam, declara uma das médicas. A volta para casa é, ao mesmo tempo, um alívio, porque se deixa para trás o ambiente estressante do hospital, e um conflito, porque não se tem energia para mais nada. Não há mais paciência para o convívio familiar. Não se pode suportar mais nenhuma situação de tensão. A chegada em casa é, muitas vezes, bastante complicada. Uma entrevistada diz que não suporta ouvir nenhuma gritaria de criança, nenhum choro. Acaba fazendo tudo que as crianças querem para não haver mais conflitos, pois não suportaria mais nenhuma situação tensa. Sua mãe, quem vigia as crianças, reclama desse seu comportamento. O marido também exige mais pulso firme, mas ela se diz sem energia para qualquer outro conflito. Os finais-de-semana são um momento onde ela busca a força da família para continuar a rotina da semana.

“Na sexta-feira o cansaço é tamanho que já se chega no plantão sem raça nenhuma. É só pra cumprir a obrigação”.

Segundo a entrevistada, seria um sonho poder dar um plantão e no final poder dormir, sem ter que emendar em outro trabalho. O fim-de-semana é o tempo de renovar as forças para a semana seguinte.

Dejours analisa a perda da identidade do trabalhador durante as longas jornadas de trabalho onde o sujeito fica proibido de pensar seus próprios pensamentos. O autor leva em consideração suas observações clínicas que indicam a impossibilidade de que os processos psíquicos inconscientes suportem situações em que, após oito horas de repressão, o reemergir da individualidade se faça presente. Dessa forma, o indivíduo que foi expulso de si mesmo durante as horas de trabalho terá muita dificuldade de voltar a si nas horas livres, explicando, assim, a preservação da alienação durante esse tempo. Seligmann-Silva (1994, p.124), cita Dejours (1983, p. 5):

A questão que se coloca, inevitavelmente, é saber se é possível permanecer alienado durante oito horas e recuperar sua identidade em seguida, num outro local. Numerosas observações clínicas sugerem que isto não é factível e que esta fragmentação entra em contradição radical com os processos psíquicos inconscientes. Certas pessoas, entretanto, se esforçam para recuperar sua identidade fora do trabalho, recorrendo a uma atividade privada. Porém, muitos fracassam nesta tentativa por causa da fadiga que resulta da luta travada contra seu próprio funcionamento psíquico e do apelo deste para manter a alienação, que evitaria a experiência dolorosa da ruptura.

d) O medo de errar

Essa questão foi muito reforçada pelas profissionais da UTI. A atenção e o cuidado exigido pelo trabalho aliado à jornada exaustiva deixam o profissional suscetível ao erro. Soma-se a isso a falta de profissionais na equipe, acarretando a sobrecarga. Estar sozinho num plantão com vários pacientes demandando atenção é exaustivo. As médicas da UTI se dizem aterrorizadas pelo medo do erro médico. A responsabilidade é grande, elas são vistas como Deus, com o poder de salvar o paciente.

“A gente aqui é visto meio que como Deus, só que eu sei que posso errar.”

Estar exausto, sozinho, com equipamento deficiente, auto-estima baixa, tudo isso faz aumentar as chances de erro.

“Se houver erro, tenho que responder por ele, ninguém quer saber o motivo. Esse é o meu grande medo. Tenho medo de errar.”

Já cheguei a procurar o CREMERJ (Conselho Regional de Medicina do Estado do Rio de Janeiro) para expor essa situação para eles. Falei da sobrecarga, do cansaço, do risco do erro devido as impossibilidades físicas e mentais. Falei sobre a falta de equipamentos que põe em risco a vida do paciente. Perguntei se teria como me defender na eventualidade de cometer um erro. Eles me disseram que eu era conivente com o sistema desde que tinha aceitado trabalhar na instituição. Eu perguntei se então tinha que pedir demissão, se tinha que abrir mão do meu emprego, eles disseram que era o único jeito de eu não ser responsabilizada caso viesse cometer um erro médico.

Dejours descreve o medo de cometer erros como sendo uma das causas mais freqüentes de sofrimento no trabalho. Em muitas ocasiões, mesmo sabendo o procedimento correto, o trabalhador se vê impossibilitado de executar de maneira satisfatória seu trabalho. Ambiente social ruim, falta de equipamentos, sonegação de informação, falta de cooperação entre os colegas estão entre as inúmeras maneiras de se impedir que o sujeito faça o seu trabalho de forma desejável, de modo a lhe gerar compensação, sentimento de dever cumprido, prazer e realização. Ser constrangido a executar mal o seu trabalho é uma fonte importante e extremamente freqüente de sofrimento no trabalho, seja em que tipo de organização for, defende Dejours.

e) O medo da agressão

Os profissionais da emergência do hospital em questão se encontram numa situação de pavor diante das ameaças da população. Esse é um problema que está aumentando e tirando o sossego de todos os profissionais da instituição. São filas enormes de espera e número

insuficiente de médicos para atender. A população vai se tornando agressiva devido à revolta pela demora do atendimento e parte para a briga com a equipe médica. Os profissionais atendem, tendo como pano de fundo, gritos, agressões verbais, ameaças de agressões físicas. O trabalho é realizado sob medo constante. Atende-se a criança brigando com os pais.

“Todos sentem muito medo, é muito fácil entrar um pai armado aqui.”

Nota-se aqui uma questão delicada que tem suas raízes na gestão pública da saúde. Nesse caso específico, não se trata diretamente de uma deficiência da Fundação Municipal de Saúde do Município de Niterói. Ocorre que o HGVF é o único hospital pediátrico público numa região cercada por municípios carentes cuja rede de saúde pública é incipiente, de modo que não consegue lidar com a demanda regional. Sendo assim, as famílias residentes nesses municípios vizinhos migram para o município de Niterói, buscando o atendimento médico de que necessitam. Diante dessa realidade, a administração do HGVF tem lidado com uma demanda muito acima daquela formada por seus municípios.

O cenário descrito pelos médicos do hospital, confirmado pela administração do mesmo, é o de uma invasão de pais, trazendo suas crianças enfermas nos braços, exigindo pronto atendimento. Essas famílias se aglomeram no pátio do hospital formando filas gigantescas e a demora no atendimento se torna inevitável. A equipe médica do hospital não é suficiente para a demanda. O número de leitos, tanto na enfermaria quanto na UTI, também é insuficiente.

O desgaste emocional daqueles que aguardam nas filas é intenso, pois ao sofrimento físico de suas crianças soma-se a revolta, o desespero. Nessas circunstâncias, os cidadãos da fila de espera se unem na dor e no seu sentimento de exclusão social para “crucificar” os médicos do pronto socorro como seus carrascos, atirando neles toda carga emocional acumulada. A manifestação da agressividade desses cidadãos gera um sentimento de pavor nos médicos que estão na linha de frente para prestar os primeiros socorros. Durante as entrevistas, esse foi o tema que denotava maior angústia entre os médicos da emergência. Eles, por sua vez, também se sentem injustiçados por serem culpados de um mal não causado por eles. Se sentem, igualmente, vítimas do sistema.

O trabalho gera muito medo. A experiência de atender as crianças com os pais fazendo agressões verbais e ameaças é descrita por esses médicos como uma verdadeira tortura. O contexto é de uma verdadeira guerra, declara uma das entrevistadas.

“Antes eu vinha para o trabalho feliz. Agora eu venho pra cá me preparando para uma guerra.”

A falta de segurança no hospital alimenta a fantasia dos médicos de que a qualquer hora um pai irá entrar na emergência armado para atirar neles. Alguns médicos chegaram a ser seguidos por mães de pacientes ao deixarem o estacionamento do hospital. Elas xingavam esses médicos e os acusavam de negligência, uma vez que estavam indo para casa deixando para trás uma fila de crianças doentes.

O medo da agressão gerou um clima no hospital facilmente percebido por quem olha de fora. Não foi notado, nesse caso, nenhuma tentativa de reprimir o medo ou de negá-lo, como fazem muitos profissionais que trabalham em situações de perigo. Ao contrário, fala-se muito sobre ele, vive-se o medo em cada corredor do hospital. Esses trabalhadores reconhecem a existência do perigo e vivenciam-na sentindo-se extremamente impotentes e desprotegidos ante as ameaças a sua integridade e a sua vida. A angústia dos profissionais é ainda maior diante da impossibilidade de deixarem seus empregos, dada a conjunção desfavorável gerada pela retração do mercado de trabalho.

A experiência do medo entre os profissionais do HGVF apresenta um conteúdo idiossincrático se comparado às observações de Dejours em seus estudos sobre psicopatologia do trabalho. Segundo esse autor, os trabalhadores que vivenciam situações de perigo na prática diária do seu trabalho acabam por desenvolver mecanismos de defesa que visam proteger seu equilíbrio psíquico e permitir que prossigam em sua rotina. Dejours descreve um comportamento marcado pela negação do medo, o que é conseguido através de inversão, ou seja, desafiar o perigo ao invés de se sentir ameaçado por ele, e de eufemização, que consiste na ridicularização do perigo. Tais estratégias, adotadas por esses trabalhadores são comumente erigidas em grupo. Os indivíduos que se encontram vítimas do medo tenderiam a se reforçar mutuamente no sentido de eleger um mecanismo de defesa comum a todos. Acontece que, entre os profissionais entrevistados no HGVF, não há sinais de negação do medo, ao contrário, fala-se abertamente sobre ele, expondo-se o sofrimento que dele advém, da revolta gerada pela situação e, antes de qualquer coisa, fala-se da precarização da segurança, do risco eminente. Acrescenta-se, ainda, que cada profissional lida com seu medo de forma individualizada, arcando com os impactos do medo sobre o seu psiquismo e lançando mão de alternativas solitárias para amenizar o sofrimento. Segundo o relato de uma médica do pronto-atendimento:

“O stress é grande, mas eu o controlo tomando uns remedinhas para dormir.”

“Eu só rezo. Rezo o tempo todo, é o meu refúgio.”

f) A convivência com a morte

As médicas da UTI dizem que estão acostumadas com a morte pois vivem isso diariamente. Dizem que aprenderam a lidar com a morte e que desenvolveram uma visão diferente sobre esse aspecto da vida. Quando sabem que o paciente está sofrendo muito, consolam-se com sua morte por ser um alívio para a dor. A morte só incomoda quando se sabe que poderia ter sido evitada. As entrevistadas relatam casos de pacientes que chegam na UTI vítimas de negligência de outros hospitais ou do próprio atendimento na emergência. Isso traz revolta, elas dizem se sentir muito mal por perder um paciente que poderia ter sido salvo.

Seligmann-Silva (1994) relata que profissionais que lidam com vidas humanas, especialmente médicos e enfermeiros, desenvolvem uma espécie de defesa que visa possibilitar o convívio com situações potencialmente geradoras de ansiedade e sofrimento. A autora chama esse mecanismo de defesa de esvaziamento afetivo ou distanciamento afetivo, e ressalta que esse sentimento de afastamento tem, muitas vezes, como reflexo uma queda na qualidade do trabalho do profissional. Não raro o médico ou enfermeiro sente-se insatisfeito com seu trabalho, o que pode vir a causar aumento no absenteísmo e tendência ao abandono da profissão. Pode haver aumento de erros de desempenho vinculados à perda de interesse por atividades rotineiras, cujo desenvolvimento sacrifica as possibilidades de sublimação e de vivência significativa dos conteúdos do trabalho. O trabalho se torna altamente racionalizado e o contato interpessoal é minimizado através de atividades parceladas e realizadas de modo seriado.

Camon (2002, p. 43) descreve um tipo de mecanismo de defesa comum entre os profissionais de saúde, especialmente os médicos, o qual ele convencionou chamar Calosidade Profissional. Seria esse mecanismo marcado por uma postura de indiferença total para com a dor do paciente, uma calosidade que o impede de ser tocado, ainda que minimamente pelo sofrimento do paciente. Busca-se, com essa atitude, preservar a identidade profissional do sujeito devido a dificuldade desse em lidar com a dor do paciente e com a repercussão dessa dor em sua própria vida. Uma entrevistada disse assim: “Quando falo sobre meus pacientes e suas doenças lá em casa, minha mãe e minha irmã ficam horrorizadas com a forma como eu conto as coisas. Elas ficam muito impressionadas.”

Uma outra médica disse que pensou em desistir da profissão ao ouvir sua paciente infantil perguntar-lhe se ela iria morrer: “A menina me perguntou se eu sabia se ela ia morrer. Eu tinha certeza que sim. Fui pra casa decidida a não trabalhar mais com pediatria.”

Segundo Camon (2002, p.45):

Assistimos freqüentemente a associação de que o sofrimento do paciente é algo que diz respeito apenas à sua pessoa e aos seus familiares, cabendo ao profissional de saúde apenas o relacionamento com a doença, não infringindo as regras que a calosidade profissional imprimiu ao relacionamento interpessoal. (...) Existe a necessidade de se criar um invólucro que proteja o profissional de todo e qualquer sofrimento emocional que uma determinada doença possa lhe provocar.

Sendo assim, a relação do médico passa a ser com os sintomas, diagnósticos, prognósticos, tratamentos etc, excluindo-se de maneira totalitária as implicações da doença na pessoa do doente. A emoção que determina o surgimento ou o agravamento de determinadas doenças é desprezada. Contudo, Camon chama atenção para a gravidade desse mecanismo de defesa em termos da violência com que esse se abate sobre a humanidade do profissional. Ao negar a dor do outro, o profissional da saúde não apenas nega a dor do seu semelhante como também a sua própria condição humana, pois se obriga a abrir mão de sentimentos tipicamente humanos como a solidariedade, a compaixão, a fraternidade. A calosidade profissional tem como resultado o embrutecimento afetivo do profissional, instalando-se de forma sorrateira sem ser percebida.

Camon descreve outra forma de mecanismo de defesa um pouco mais branda, pois permite que o profissional adote uma postura de profundo respeito pela dor do paciente. Chamado de profissionalismo afetivo, esse mecanismo encontra-se pareado por um certo distanciamento do paciente para que sejam analisados os procedimentos a serem adotados visando a que o atendimento prestado seja o melhor.

Camon (2002, p. 58) assim descreve:

É uma atitude que pode ser referendada como procedimento idealizado de atendimento, uma vez que o paciente sentir-se-á acolhido em sua dor e o profissional de saúde terá dimensionamento adequado para o seu desejo de não se envolver emocionalmente com a dor do paciente. Essa atitude pode ainda ser o balisador de uma intervenção onde, mesmo que não haja envolvimento do profissional da saúde com a doença e o doente, ainda assim não existe o desdém diante do sofrimento do outro.

Pode-se concluir que no caso do profissionalismo afetivo, mesmo não havendo interferência da emoção do médico no tratamento do paciente, não existe a interdição do afloramento da sensibilidade do profissional, salvaguardando-se, dessa maneira, parte do desenvolvimento de sua condição emocional e, conseqüentemente, de sua relação afetiva para com o significado do trabalho.

g) O prazer no trabalho

Uma entrevistada da UTI diz que, apesar de tudo, sente prazer no dia-a-dia no hospital. Para ela é compensador demais ver que batalhou muito e conseguiu salvar o paciente. Outra médica, da emergência, diz que, embora conviva com o medo e a angústia, gosta da profissão e se sente recompensada pelo convívio com sua equipe. Os colegas são cúmplices, segundo ela, lutam com muita garra contra todas as adversidades.

Já foi ressaltada, inúmeras vezes, a importância do trabalho como mediador entre a realidade interna do sujeito, seu psiquismo, e o contexto social no qual ele se insere. A manutenção da integridade da identidade do sujeito deve-se, em grande parte, à possibilidade que o trabalho lhe dá de tecer relações sociais, investir energia psíquica nas mesmas, participando da eterna construção dos modos de vida do seu grupo social, inscrevendo nele sua marca. A atividade laboral permite que o sujeito se conheça e se reconheça como agente da sua história e da história de seu povo.

A pesquisa de campo sobre sofrimento no trabalho no HGVF abriu um canal para que seus médicos colocassem sentimentos relativos ao seu dia-a-dia no hospital. As entrevistas mostraram, sempre, o papel ambíguo, paradoxal, que o trabalho exerce na vida das pessoas.

Nota-se que a capacidade de sentir prazer no trabalho tem forte ligação com a capacidade do sujeito de lidar com suas frustrações. Praticamente todos os entrevistados disseram ter escolhido a profissão porque assim desejavam, seja porque gostariam de ajudar ao próximo, seja porque almejavam reconhecimento social. Esse investimento feito na profissão escolhida faz surgir fantasias sobre a performance do futuro profissional quando estiver em seu posto de trabalho. A prática idealizada durante os anos de universidade se choca, no caso do servidor público, com a realidade hostil do atendimento precário e fora dos padrões ditados pela academia. Viver o serviço público de saúde demanda do profissional um rearranjo, não só em termos da prática médica possível nessas instituições, como de sua performance idealizada, desejada. O rearranjo de que se fala, não passa de uma negociação consigo mesmo sobre o esperado e o possível. Trata-se de aprender a lidar com a frustração, de abrir mão do ideal e do sonho e dar o salto, imprescindível, rumo às possibilidades a serem desbravadas. Esse sentimento mostrou-se presente em alguns entrevistados que ultrapassaram a fase da queixa, da culpabilização do outro, da síndrome de impotência e se lançaram sobre as necessidades reais dos usuários dispostos a solucionar seus problemas a partir das condições de trabalho possíveis.

A “luta contra as adversidades”, mencionada por uma das entrevistadas, ilustra esse sentimento de resgate do significado do trabalho. Antes circunscrito à ordem do ideal, passa a

se inscrever na ordem do possível. A “luta” seria uma metáfora que designa a resistência num primeiro momento para, em seguida, alavancar a superação. A cumplicidade entre os pares, relatada pela médica, demonstra, como escreveu Dejours, que o trabalho não é apenas dedicar-se à uma atividade, mas também estabelecer relações com outrem. A associação com outros elementos para superar os desafios e alcançar um resultado positivo não só é benéfico para a saúde mental como faz surgir um sentimento de mobilização grupal, imprescindível para a desalienação dos envolvidos.

O prazer de “batalhar e conseguir salvar o paciente” é descrito como uma das maiores compensações do trabalho em meio à adversidades. O sentimento de ter o dever cumprido e o olhar de agradecimento do paciente e sua família são considerados elementos essenciais para que o profissional se sinta reconhecido e realizado.

Por fim, o prazer no trabalho traz uma estreita relação com aquilo que Freud chamou de sublimação. Conforme postulado em suas obras sobre psicanálise, existiria uma técnica de grande eficiência no afastamento do sofrimento psíquico vivenciado por todo ser humano diante das frustrações causadas pela interação com a realidade externa. A técnica consiste na reorientação dos objetivos instintivos de maneira que a libido seja empregada em formas de trabalho psíquico e intelectual. O próprio termo sublimação remete à idéia de sublime, ou seja, a atividade investida de energia libidinal escolhida pelo sujeito teria conotação social revestida de grande valor em termos da contribuição que a traria para o grupo. Pode-se perceber, nitidamente, que a experiência do médico ao salvar vidas, principalmente se está diante de uma realidade repleta de obstáculos ao seu trabalho, tem caráter sublimatório. Contudo, o caminho da sublimação pode ser interditado por situações bastante comuns na realidade do serviço público. Embora seja aceito que o salário não garante, por si só, a satisfação no trabalho, o sujeito tem, como condição primordial da sua existência, a necessidade de sobrevivência. Se o trabalho não garante que essa necessidade seja suprida minimamente, o trabalhador começa a sofrer o ataque à sua dignidade. Esse cenário foi descrito por muitos médicos entrevistados no HGVF, alegando que os baixos salários obrigam-nos a colecionar plantões para compor uma salário razoável, levando-os à exaustão. As condições de trabalho também foram apontadas, como descrito no item III deste capítulo, como impedimento para a realização de um trabalho que dignifique e realize o profissional. Paradoxalmente, a falta de condições desejáveis para o exercício da atividade médica também é apontada por alguns entrevistados como um desafio a ser vencido, o que faz o profissional se mover diante da busca de resultados apesar das adversidades. Conclui-se, então, que a

possibilidade de sublimação através do trabalho como médico, no serviço público, irá depender, em grande parte, da personalidade e da história de vida de cada sujeito envolvido.

h) O sofrimento criativo – a possibilidade de mudança

Foi especialmente reveladora a entrevista feita com uma das médicas responsáveis pela cardiologia do hospital. Fundadora da Sociedade Amigos de Coração, um organização sem fins lucrativos que atende pacientes cardiopatas no próprio HGVF, essa entrevistada fala de um longo sofrimento devido ao conflito entre o desejo de atuar como verdadeiro profissional de saúde e o enfrentamento da realidade de uma organização pública.

“Escolhi a medicina porque queria fazer algo pela população. Sempre fui usuária do sistema público, me formei em uma universidade pública, sempre desejei retribuir essa dívida pública.”

Segundo ela, sua vida sempre foi marcada pelo sofrimento e por uma ansiedade em relação à injustiça social. Não se conforma com a banalização das injustiças e da falta total de mobilização das pessoas para com as questões sociais. Esse sofrimento aumentou quando entrou na faculdade de medicina (pública) e se deparou com uma realidade na qual os acadêmicos eram preparados para ter sucesso e dinheiro. Não existia a visão do coletivo, cada um estava ali para defender suas causas pessoais: “Os médicos sofrem porque precisam trabalhar muito para trocar de carro todo ano. Eles não buscam qualidade de vida”.

A residência foi feita em uma instituição pública e o primeiro emprego também, através de um concurso público. Ao decidir fazer uma especialização, optou pela cardiologia infantil: “Acho que escolhi o coração porque é o órgão ligado às emoções, os sentimentos”.

Seguindo essa especialização, a jovem médica teria enveredado, facilmente, pela iniciativa privada, com grandes chances de ter fama e ganhar muito dinheiro. Não foi o que ela fez: “Nunca me imaginei em um consultório ganhando rios de dinheiro.”

Já alocada em um hospital público (o HGVF), atendendo pacientes portadores de cardiopatias, sofria com a realidade das crianças e suas famílias. O trabalho não trazia os resultados desejados, as crianças não concluíam o tratamento, as famílias não podiam comprar os medicamentos. Houve, então, um momento de conflito muito grande: “Quase abandonei a medicina. Não queria trabalhar no setor privado e o sistema público não funcionava.”

Foi nesse momento que a entrevistada percebeu que precisava ouvir as famílias das crianças doentes e saber mais sobre suas dificuldades. Convocou as famílias, fez um grupo de discussão e deixou que elas falassem sobre seus problemas. Descobriu que a realidade daquela clientela tinha outras facetas que ela desconhecia. Juntou-se a outra colega pediatra e

mais uma voluntária do hospital e começaram a pensar, juntas, soluções possíveis. Foi quando surgiu a idéia de fundar uma ONG destinada ao tratamento de crianças cardiopatas e suas famílias. Foram dois anos até que o projeto fosse aprovado pelo BNDES. Com o financiamento, construíram a sede da Sociedade Amigos de Coração no próprio pátio do hospital. O atendimento é prestado aos próprios pacientes que procuram o hospital, só que no prédio da ONG. O Centro conta, além da assistência médica, com exames, medicamentos, atendimento psicológico, dentário, ocupacional etc. As salas são limpas (são as próprias mãos de pacientes que se revezam na faxina), as paredes são pintadas em tom pastel e decoradas com motivos infantis. Na cozinha, há sempre um voluntário preparando os lanches a serem oferecidos para as crianças que estão sendo tratadas. São oferecidas aulas de arte e oficina de teatro para as crianças. As mães assistem palestras, participam de grupos terapêuticos e recebem os medicamentos de graça. O Centro conta com 22 voluntários (psicólogos, dentistas, nutricionistas, terapeutas ocupacionais, pessoas da comunidade etc.) e se mantém com as doações recebidas e parcerias realizadas com organizações privadas e públicas.

Quando perguntada pelo sofrimento, a médica responde de imediato: “Depois que o Centro ficou pronto e funcionando, não tem mais sofrimento, acabou”.

Ela reconhece que o que a fazia sofrer era a impossibilidade de realizar seu trabalho conforme idealizado. A oportunidade de mudar a realidade, intervir na mesma com seu próprio esforço, movida pelo seu desejo, foi o caminho para a realização, para se sentir feliz na profissão.

i) O contexto da esperança (ou a lógica da utopia)

Demo (1981, p. 187) cita Block em sua *Dialética da Esperança*, proferindo uma frase deste último de grande significado para a análise dessa pesquisa: “Ser homem quer dizer realmente: ter utopias”. Segundo Block, a utopia constitui o sentido de toda história humana. A realidade percebida pelo sujeito é apenas uma parte provisória do real, ela não esgota todas as possibilidades do real, sendo, apenas, uma faceta deste, escondendo a riqueza do que pode vir a ser, do possível. Enquanto esconde a possibilidade, a realidade corre o risco de ser tomada como absoluta, única. A riqueza do pensamento de Block diz ainda mais: “Em cada ser existiria a esfera do ainda-não-ser, que vai além do agora do ser”. Isso significaria que o agora de um ser representa uma das tantas possibilidades de seu vir-a-ser. O ainda-não-ser de Block se manifesta como fome, saudade, desejo, vontade, devaneio, com tudo que a falta possa representar. O homem nunca é um ser absolutamente feliz. Sua felicidade está na busca diária de felicidade, isso o faz se mover. Até a morte buscará a felicidade certo de que ainda

tem muito diante de si. O sentimento humano de esperança garante a continuidade do processo social, a possibilidade sempre inesgotada de realizações, a necessidade constante de crítica e superação. Em contrapartida, Demo cita Engels quando este se refere à contradição vivida pelos homens diante de sua realidade. O sujeito vive a contradição de, por um lado, reconhecer o sistema universal complexo à sua volta e, por outro, de acordo com sua própria natureza e com a natureza do sistema, nunca poder realizar esta tarefa até o fim. Engels vai além e conclui que tal contradição não reside apenas na natureza dos fatores, mundo e homem, mas é a principal alavanca de todo o progresso intelectual e se resolve diária e permanentemente no desenvolvimento progressivo infinito da humanidade.

O Pensamento de Block e Engels, comentado por Demo, encontra um paralelo na teoria dejouriana naquilo que se refere ao Sofrimento Criativo. Conforme foi trabalhado no referencial teórico desta pesquisa, Dejours afirma que o sofrimento é inevitável e ubíquo. Tem origem na história singular do sujeito, sem exceção. Esse tipo de sofrimento pode ser comparado ao “ainda-não-ser” de Block. Esse sentimento humano faz o sujeito se mover diante de sua realidade de modo a intervir na mesma, modificá-la segundo o seu desejo. Concordando com Engels, a busca de realização do “ainda-não-ser” choca-se com as interdições do sistema social e cria uma contradição difícil de ser administrada pelo sujeito. Reside aí um desafio real para esse sujeito que se vê diante da possibilidade de um agir criativo que o leve de encontro ao seu “ainda-não-ser” ou, por outro lado, suas circunstâncias de vida o levam a legitimizar sua realidade como única viável, passando a se comportar como vítima do sistema, sem possibilidades de reação. Neste último caso, o sujeito traz consigo uma experiência de sofrimento patogênico, cuja manifestação mais comum é a desestabilização emocional, sentimento de incapacidade e frustração e fragilização da saúde.

A história pessoal da cardiologista infantil, captada pela última entrevista relatada, ilustra tanto as idéias defendidas por Block e Engels, quanto a teoria desenvolvida por Christophe Dejours e seus conceitos de Sofrimento Criativo e Patogênico. Existia, nesse caso, um conflito causado pela idealização do trabalho e do significado atribuído a esse, com as possibilidades reais de execução desse trabalho. Pode-se perceber, por meio do discurso da entrevistada, que houve um momento onde ela percebe que o factual não esgota todas as possibilidades do real, ou seja, estava-se diante de apenas uma faceta do real. Essa percepção foi possível, em parte, devido à trajetória dessa profissional, que demonstra um comprometimento social forte no sentido de não se deixar alienar das questões que envolvem sua vida como cidadã e profissional. A preocupação com o coletivo, com a banalização da injustiça social, com a falta de ética do profissional que luta por causas próprias, a crítica às

condições de trabalho dadas pela administração pública, que impossibilitam a realização de um trabalho digno, são pontos cruciais na estratégia de ação adotada pela médica. A experiência de sofrimento foi o motor para a busca de soluções criativas para suas angústias e o caminho para a realização como ser humano e profissional.

CAPÍTULO 7 – CONCLUSÕES POSSÍVEIS:

Ao lançar uma visão retrospectiva sobre o presente estudo rumo ao seu desfecho, obtido por intermédio do estudo realizado no HGVF, algumas questões irão despontar como merecedoras de especial atenção. Essas questões possuem um caráter de sinalização e desvelamento muito mais forte do que a simples formulação de conclusões dogmáticas sobre o tema em questão.

É preciso insistir na afirmação de que esse estudo não se preocupou em formular hipóteses a serem testadas. Procurou explorar um tema que acompanha o homem desde a origem das sociedades, embora encoberto ao longo dos anos pelo interesse do próprio sistema de mantê-lo afastado do domínio da razão. Partindo de uma breve investigação bibliográfica sobre a relação do homem com o trabalho e seus desdobramentos, passou pela inscrição nos moldes capitalistas de produção, pela concepção taylorista de trabalho até chegar às abordagens da administração contemporânea. Teve como foco a subjetividade do trabalhador e as possibilidades de expressão através do trabalho.

Durante todo o trajeto, o sofrimento humano revelou-se marca indelével dos processos que se destinavam à organização do trabalho. Contudo, a história do homem e seu trabalho é a história de sua luta, de sua resistência à alienação. As experiências de Elton Mayo, que marcaram o início do Movimento de Relações Humanas na Administração, mostraram que sempre existiu uma resistência dos trabalhadores em aceitar as regras do setor de métodos, o que os leva a contornar as instruções burocráticas em prol de um mínimo de autonomia naquilo que executam. Esse comportamento denota a preocupação dos trabalhadores em se apropriarem do seu trabalho, de dar-lhe sentido e de inscreverem uma parte de seus desejos e projetos na organização. A consciência profissional acompanha o trabalhador mesmo no trabalho mais fragmentado e destituído de significado.

Assim, a pesquisa teve como foco a subjetividade do trabalhador e as possibilidades de expressão através do trabalho. Foi adotada a linha desenvolvida pelo pesquisador Christophe Dejours, pioneiro nos estudos sobre psicopatologia do trabalho. Os estudos de Dejours serviram como princípio norteador do estudo realizado no HGVF, com representantes do corpo médico. Os dados obtidos das entrevistas com os médicos permitem responder às seguintes questões:

1 - Quais as formas de sofrimento psíquico relatadas pelos médicos entrevistados no HGVF?

Durante as entrevistas pode-se coletar uma série de “queixas” atribuídas à forma como o próprio médico desempenha seu trabalho na instituição. Além disso, os profissionais foram capazes de relatar os impactos dessas “queixas” em sua vida pessoal. A partir desses relatos foram identificadas as queixas mais freqüentes. São elas: falta de reconhecimento do profissional de saúde pública; contexto sócio-econômico precário da clientela e as condições de trabalho em uma instituição pública; cansaço físico e mental devido à longa jornada de trabalho; o medo do erro; o medo da agressão da clientela; a convivência com a morte; as interdições à possibilidade de sentir prazer no trabalho.

As “queixas” apontadas pelos médicos do HGVF como sendo as que mais afligem esses profissionais no seu dia-a-dia, não são diferentes do que se conhece da realidade do serviço público de saúde. Pela análise dos discursos conclui-se que grande parte do sofrimento decorre das características da gestão pública da saúde no município onde se insere a instituição abordada. Lá é notável a carência material do setor diante das necessidades do público alvo; este ampliado em decorrência da precariedade de condições de outros municípios. Por outro lado, parte do estresse decorre da situação de múltiplas relações de emprego, típica da categoria pesquisada. O cansaço físico e mental a que são submetidos faz aumentar as chances de erro, causando medo e ansiedade; a ausência de um plano de carreira e de oportunidades de aperfeiçoamento fazem o profissional se sentir desmotivado, pouco reconhecido, desamparado. Além disso, as condições de trabalho são incipientes para a demanda, gerando angústia por ter que decidir qual paciente deverá receber o tratamento.

A precariedade das condições materiais desencadeia um sentimento de revolta no profissional que, não raro, passa a se sentir mais uma vítima do sistema. Sua relação com o trabalho passa a ser intermediada pela vitimização, pelo sentimento de impotência que leva ao desgaste emocional e, em alguns casos, ao adoecimento psíquico.

A grande maioria dos entrevistados se ressentem da não conquista dos símbolos de sucesso eleitos pela sociedade. Esse sentimento, reforçado pelo grupo social, embota o desejo de servir a população, de comportar-se como um agente a serviço da saúde pública, de comprometer-se com as causas sociais. Dessa forma, encontra-se com maior facilidade discursos que remetem ao sentimento de vitimização do sujeito, que se percebe refém das condições impostas pelo serviço público, do que discursos que sinalizam para um comportamento consciente e comprometido com a missão do profissional de saúde.

As sociedades modernas privilegiam a imagem, a aparência, a visibilidade dos símbolos que atestam o sucesso, a realização do mito do progresso e de senhor da própria

vida, do próprio destino. O testemunho que se pode dar do sucesso é o que torna o sujeito digno de auto-respeito e auto-realização. O sujeito destituído dessa imagem privilegiada pela sociedade exprime um sentimento de menos valia social, o que gera frustração na carreira. Esse aspecto pode ser pinçado do discurso da grande maioria dos médicos entrevistados. Formados para ter sucesso profissional e bens materiais, os médicos precisam adquirir esses símbolos de poder e status para se sentirem realizados e, mais do que isso, para ganharem o reconhecimento do seu grupo. No entanto, o trabalho no serviço público não rende ganhos materiais expressivos. Esses indivíduos experimentam um sentimento de vergonha por não ter conseguido ir além dos limites. A vergonha não toca o indivíduo em sua intimidade, mas o toca em seu ser social, em sua aparência.

2 - Existe negação do sofrimento no discurso dos profissionais dessa instituição?

A análise dos dados não confirma a negação: todos os profissionais entrevistados declararam estar passando (ou ter passado) por experiências de sofrimento relacionadas com o trabalho no hospital em questão.

Não se trata de discutir a legitimidade das “queixas” proferidas pelos médicos do HGVF, nem muito menos condenar as condições de trabalho desses servidores e a forma como são tratados como profissionais. O que se pretende concluir é que falar de sofrimento em uma organização pública é menos constrangedor do que na organização privada. As recompensas materiais e simbólicas oferecidas pela organização privada inibem a manifestação do sofrimento, fazendo com que o indivíduo sinta vergonha de demonstrar-se insatisfeito. Além do mais, dado o fantasma do desemprego e a precarização do trabalho, o trabalhador se intimida diante do seu próprio sofrimento, sentindo-se culpado e envergonhado diante de um enorme contingente de trabalhadores que imploram por emprego.

No caso desta pesquisa, por se tratar de profissionais concursados, com estabilidade de emprego, o sofrimento é aberto, confirmado, assumido. Esse talvez seja o primeiro passo rumo à sua superação.

3 - De que forma esses profissionais lidam com seu sofrimento?

A psicopatologia do trabalho trata o sofrimento humano como algo inexorável. Movido pelo sofrimento primário, o sujeito conduz sua vida de modo a superar o sofrimento e alcançar suas realizações e a felicidade. Contudo, não só as barreiras situacionais (impostas pelo ambiente) como as interpessoais vêm somar-se às características de personalidade desse sujeito de modo que o destino de seu sofrimento primário possa transcorrer o caminho da

patologia. Sabe-se que, para lidar, tanto de forma positiva quanto negativa, com o sofrimento o sujeito lança mão de mecanismos de defesa do ego.

No caso dos médicos abordados pela pesquisa pode-se perceber que, embora não recorram à negação do sofrimento, esses profissionais lançam mão de outros mecanismos de defesa que pouco podem fazer pela preservação de sua saúde mental. Assim, chegou-se à conclusão de que os mecanismos de defesa dos profissionais entrevistados tendem a torná-los muito mais propensos ao sofrimento patológico do que ao sofrimento criativo (positivo). A vitimização e a autopiedade levam esses médicos a adotar uma conduta imobilizante diante da realidade que enfrentam no hospital. Esse comportamento impede que os sujeitos consigam vislumbrar possibilidades alternativas, pensem em outras estratégias de ação. A atitude de buscar “culpados” pelas mazelas da administração pública faz esses profissionais descomprometidos com a prática da saúde pública. Todo esse processo é acompanhado por uma angústia causada pelo conflito entre a resignação e a revolta contra as injustiças sociais.

Diante disso, constatou-se que os médicos recorrem a mecanismos de defesa tais como: uso de psicotrópicos, religiosidade excessiva, alienação, fuga da realidade e do enfrentamento consigo mesmo, banalização do mal.

Os mecanismos de defesa são, em sua maioria, erigidos pelo próprio sujeito, individualmente. Contudo, a ideologia da vitimização e da busca por “bodes expiatórios” é compartilhada pela maioria dos profissionais, sinalizando, assim, para a existência de uma forma de mecanismo coletivo de defesa.

4 - Existe espaço para o sofrimento criativo na administração pública?

Dejours salienta em sua teoria que o grande desafio para a psicopatologia do trabalho não é acabar com o sofrimento, mas discutir ações que possam modificar o seu destino e transformá-lo em uma contribuição para o psiquismo do sujeito e para a sociedade.

A experiência da pesquisa no HGVF trouxe à luz dados bastante ricos a respeito do binômio sofrimento criativo e administração pública. A partir da entrevista com a fundadora da Sociedade Amigos de Coração, e do contato com sua equipe, pode-se encontrar a resposta para a inquietante pergunta: haveria espaço para o surgimento do sofrimento criativo numa instituição pública?

A jovem cardiologista, em seu depoimento, diagnosticou seu sofrimento como sendo causado pelo conflito que vivenciava entre sentir-se responsável por uma missão e não poder colocá-la em prática no atendimento que prestava a seus pacientes. Vítima de uma angústia

que quase a fez abandonar a profissão, viveu seu sofrimento de forma intensa, sem abrir mão dos sentimentos com os quais era levada a se defrontar.

O comportamento de estranhamento diante da realidade, manifestado pela médica, possibilitou que ela fosse capaz de manter-se comprometida com sua profissão. Tendo preservado a consciência profissional e a capacidade de se indignar com as injustiças sociais, o segundo passo foi associar-se a pessoas que tivessem a mesma angústia e o mesmo desejo seu.

Do sofrimento, obteve a energia necessária para iniciar o projeto da ONG e trilhar um longo caminho até a fundação da Sociedade Amigos de Coração. Outros passos foram dados e, hoje, caminha-se na direção de novos associados num trabalho de sensibilização e conscientização dos cidadãos para a busca de soluções coletivas para os problemas sociais.

Tomando por base os depoimentos colhidos na pesquisa de campo, essa pesquisadora ousa afirmar que há espaço para o sofrimento criativo no HGVF, embora esta possibilidade não seja ainda notável entre os entrevistados. Quanto a comparação entre a possibilidade de tal ocorrência entre organização de saúde dos setores públicos e privado; entre profissionais concursados e profissionais com outras formas de vínculo; entre médicos e outras categorias, são sugestões para outros esforços de pesquisa. Quanto às formas como as organizações lidam com este desafio não foi possível chegar a conclusões.

CAPÍTULO 8 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEVATO, H. **Trabalho e neurose – enfrentando a tortura de um ambiente em crise.** Rio de Janeiro: Quartet, 1999.

ALVES-MAZZOTTI, A.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais – pesquisa quantitativa e qualitativa.** São Paulo: Pioneira, 1998.

ANGERAMI, V. A.; SELIGMANN-SILVA, E.; STEINER, M^a H. de F. **Crise, trabalho e saúde mental no Brasil.** São Paulo: Traço, 1986.

ANGERAMI-CAMON, V. (Org.). **Urgências psicológicas no hospital.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho – ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho.** São Paulo: Bontempo, 1999.

ARANHA, M^a L. de A.; MARTINS, M^a H. P. **Filosofando – introdução à filosofia.** 2^a ed. São Paulo: Moderna, 1999.

BARROS, A.J.P.; LEHFELD, N.A.S. **Fundamentos de Metodologia.** São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista – a degradação do trabalho no século XX.** 3^a ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1987.

CAMPOS, A. M. M. **Em busca de novos caminhos para a teoria de organização.** Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 15(1), p. 104-123, jan./mar., 1981.

CARIOU, M. **Freud e o desejo.** Rio de Janeiro: Imago, 1978.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho – estudo de psicopatologia do trabalho.** 5^a ed. São Paulo: Cortez – Oboré, 1992.

_____. **A banalização da injustiça social.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

_____; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho – contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1981.

DUMONT, L. **O individualismo – uma perspectiva antropológica da ideologia moderna**. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

FREUD, S. **O mal-estar na civilização**. Rio de Janeiro: Imago, Obras Psicológicas Completas, v. XXI, 1969.

FROMM, E. **Conceito marxista do homem**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

GUIRADO, M. **Psicanálise e análise do discurso – matrizes institucionais do sujeito psíquico**. São Paulo: Summus, 1995.

HELOANI, R. **Organização do trabalho e administração – uma visão interdisciplinar**. São Paulo: Cortez, 1994.

KATZ, D. KAHN, R. L. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1970.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **O Desenvolvimento das Organizações: Diagnóstico e Ação**. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.

LEITE, M. P. **O futuro do trabalho – novas tecnologias e subjetividade operária**. São Paulo: Página Aberta, 1994.

MARCUSE, H. **Eros e civilização – uma interpretação filosófica do pensamento de Freud**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1966.

_____. **O fim da utopia**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1969.

MOTTA, F. C. P.; FREITAS, Mª E. de. **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2000.

NISBET, R. **La formación del pensamiento sociológico**. Buenos Aires: Amarrortu Editores, V. I, 1966.

PAPPENHEIM, F. **A alienação do homem moderno – uma interpretação baseada em Marx e Tonnies**. São Paulo: Brasiliense, 1967.

RAMOS, A.G. **Modelos de homem e teoria administrativa**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 18(2), p. 3-12, abr./jun., 1984.

ROUSSEAU, J. J. **Rousseau – discurso sobre a origem e os fundamentos da desigualdade entre os homens**. São Paulo: Ática, 1989.

SCHEIN, E. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 1982.

SELIGMANN-SILVA, E. **Desgaste mental no trabalho dominado**. São Paulo: Cortez, 1994.

SIMON, H. A. **O Comportamento Administrativo**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

SOUZA, R. M. **O futuro da administração de recursos humanos no Brasil: e a história da coisificação das relações humanas no trabalho**. São Paulo: Edicta, 1999.

TRAGTEMBERG, M. **Administração, poder e ideologia**. São Paulo: Atlas, 1982.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. 5ª ed. São Paulo: Pioneira, 1987.