UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
INSTITUTO DE PSICOLOGIA

ESTAIR KINDI

**Os sentidos de experiências de trabalho em tempos de
flexibilização**

São Paulo
2013

ESTAIR KINDI

**Os sentidos de experiências de trabalho em tempos de
flexibilização
(Versão original)**

Dissertação apresentada ao Instituto de
Psicologia da Universidade de São Paulo para
obtenção do título de Mestre em Psicologia

Área de Concentração: Psicologia Social

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Afonso Ribeiro

São Paulo

2013

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Catálogo na publicação
Biblioteca Dante Moreira Leite
Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo

Kindi, Estair.

Os sentidos de experiências de trabalho em tempos de flexibilização / Estair Kindi; orientador Marcelo Afonso Ribeiro. -- São Paulo, 2013.

122 f.

Dissertação (Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Área de Concentração: Psicologia Social) – Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo.

1. Psicanálise aplicada 2. Organização do trabalho 3. Mercado de trabalho 4. Capitalismo 5. Subjetividade I. Título.

RC504

FOLHA DE APROVAÇÃO

Nome: Estair Kindi

Título: Os sentidos de experiências de trabalho em tempos de flexibilização

Dissertação apresentada ao Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Área de Concentração: Psicologia Social

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____

Instituição _____ Assinatura _____

Prof. Dr. _____

Instituição _____ Assinatura _____

Prof. Dr. _____

Instituição _____ Assinatura _____

Dedico esse trabalho às mulheres da família, nas três gerações: a da minha mãe, a minha e a da minha filha e minhas sobrinhas.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador Marcelo A. Ribeiro que teve paciência para permitir que a dissertação se desenvolvesse no meu ritmo, que me ajudou nos momentos de indefinição e me apoiou nos momentos de maior ansiedade. Meu muito obrigado.

Agradeço à Maria da Conceição Uvaldo pelo apoio e sugestões em diversos momentos no decorrer deste trabalho e de outros anteriores. Seu incentivo, confiança e amizade são inestimáveis para mim. Meu muito obrigada.

Agradeço à colega de mestrado Renata Munhoz, sem sua ajuda, em momentos importantes as coisas ficariam difíceis.

Agradeço ao amigo Angelino Bozzini pela leitura e comentários de partes da dissertação.

Agradeço à Iracema, sempre amiga, pela ajuda e revisão de partes do texto.

Ao Vitor Zockun, pela disponibilidade que mostrou em me ajudar de tão longe.

À Maristela Kopp Real pela disponibilidade e pela conversa que tanto me ajudou.

À Ana Kohl pela conversa que me foi muito útil.

Às amigas Denise Fichmann, Rute Rutmann, Cacilda Mandelli e Sandra Krug pela preocupação e pelo incentivo cada uma a sua maneira.

À Helena pelos comentários críticos, pelo interesse e apoio.

Aos meus filhos Rachel e Daniel pelos comentários críticos e por todo o apoio em muitos momentos dedicados à tese.

Amor, trabalho e sabedoria são as fontes da nossa vida. Deveriam também governa-lá.

Wilhelm Reich

A alma é o segredo do negócio.

Autor desconhecido

RESUMO

KINDI, E. *Os sentidos de experiências de trabalho em tempos de flexibilização*. 2013. 122f. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

Este trabalho procura compreender os impactos e sentidos das experiências de trabalho vivenciadas por sujeitos em tempos de capitalismo flexível, com reestruturação produtiva e flexibilização do trabalho. Para isso, primeiramente, aborda a história das transformações que ocorreram nas formas de organização do trabalho no capitalismo ao longo dos séculos XX e início do século XXI: Taylorismo, Fordismo, Toyotismo, e a acumulação flexível com base na visão socioeconômica marxista. Depois, analisa os modos de subjetivação dessas formas de organização, utilizando o referencial teórico da Psicanálise e da Psicodinâmica do Trabalho. Em seguida, busca compreender a forma como o trabalho tem se organizado na contemporaneidade apontando seus efeitos em termos de subjetividade e psicopatologia. Por fim, faz o estudo de caso de dois sujeitos trabalhadores de grandes corporações inseridas na economia da acumulação flexível. Os principais resultados do estudo apontam o retrato de duas experiências distintas. Em uma delas o sujeito sofre com sua situação de trabalho, questiona as condições em que ela ocorre, resultando em sua saída do ambiente corporativo. Na outra, o sujeito vivencia de maneira positiva sua situação de trabalho, busca estratégias de adaptação à mesma e parece realizar-se com o trabalho desenvolvido em uma corporação. Em suma, os impactos e sentidos dessas experiências vivenciadas em tempos de capitalismo flexível não são homogêneos, nem coerentes entre si, mas antes contraditórios e plurais, que gera desde um sofrimento acentuado até uma situação de adaptação significativa, delineando o mosaico do mundo do trabalho contemporâneo.

Palavras-chave: Psicodinâmica do Trabalho. Reestruturação produtiva. Mercado de trabalho. Organização do trabalho. Subjetividade.

ABSTRACT

KINDI, E. *The senses of the work experiences at a flexibilization time*. 2013. 122f. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

This research seeks to understand the impacts and meanings of work experiences of subjects in times of flexible capitalism, with productive restructuring and labor flexibility. To do that, first the history of the transformations that occurred in the forms of work organization in capitalism over the twentieth and early twenty-first century is covered: those of Taylor, Ford, Toyota, and flexible accumulation based on the Marxist socioeconomic vision. Then the modes of subjectivity of these forms of organization are analyzed, using the theoretical framework of Psychoanalysis and Psychodynamics of Work. Then, an understanding of how the work is contemporaneously organized is sought, pointing out its effects in terms of subjectivity and psychopathology. Finally, the case study of two subjects, employees of large corporations, inserted into the flexible accumulation economy, is done. The main results of the study point to the picture of two distinct experiences. In one of them, the subject suffers with their work situation, questioning the conditions under which it occurs, resulting in his departure from the corporate environment. In the other, the subject experiences his work situation in a positive way, seeking strategies of adaptation to it and seeming to carry out the work developed in a corporation. As a conclusion, the impact and meanings of these experiences in times of flexible capitalism are not homogeneous nor coherent, but rather contradictory and plural, which generates sharp suffering to a situation of significant adaptation, outlining the mosaic of the contemporary world of work.

Keywords: Psychodynamics of Work. Productive restructuring. Labor market. Work organization. Subjectivity.

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO.....	12
2. MARCO TEÓRICO - PSICODINÂMICA DO TRABALHO DE CHRISTOPHE DEJOURS.....	20
2.1 Psicopatologia e Psicodinâmica do Trabalho.....	21
2.2 Uma nova definição do trabalho	22
2.3 Inteligência criativa.....	23
2.4 Sublimação.....	24
2.5 Reconhecimento.....	25
2.6 Ressonância simbólica.....	26
2.7 O sofrimento no trabalho.....	27
2.8 Mecanismos de defesa individuais e coletivos.....	28
2.9 O trabalho como relação social.....	29
2.10 A centralidade do trabalho.....	29
2.11 O real do trabalho.....	30
2.12 O zelo no trabalho.....	31
2.13 Cinismo viril.....	31
2.14 O realismo econômico.....	32
III. O MUNDO DO TRABALHO.....	34
3.1 O mundo do trabalho antes de 1970.....	35
3.1.1 O trabalho humano e a divisão do trabalho.....	35
3.1.2 As origens da gerência.....	38
3.1.3 Taylorismo.....	39
3.1.4 Fordismo.....	42
3.1.5 Fordismo Keynesianismo.....	44
3.2. O mundo do trabalho antes de 1970.....	47
3.2.1 Pós anos 1970 - A acumulação flexível.....	47
3.2.2 Toyotismo ou modelo japonês.....	49

3.2.3 O mercado de trabalho.....	53
3.2.4 A subjetividade no Fordismo e na Acumulação Flexível.....	55
3.2.5 O trabalho imaterial e a subjetividade.....	57
3.2.6 Sobre as empresas.....	64
3.2.7 Avaliação.....	72
3.2.8 Qualidade total.....	73
3.2.9 Psicopatologia.....	74
IV. OBJETIVOS.....	80
V. METODOLOGIA.....	82
5.1 Método.....	83
5.2 Sujeitos.....	83
5.3 Instrumentos.....	83
5.4 Procedimentos.....	84
5.5 A análise dos dados.....	85
VI. RESULTADOS: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	86
6.1 Estudo de caso 1: Apresentação e análise da entrevista sujeito 1.....	87
6.1.1 Síntese da análise do sujeito 1.....	100
6.2 Estudo de caso 2: Apresentação e análise da entrevista sujeito 2.....	100
6.2.1 Síntese da análise do sujeito 2.....	111
VII. CONCLUSÕES.....	113
VIII. REFERÊNCIAS.....	120

I.

APRESENTAÇÃO

Meu projeto de mestrado nasceu da convergência entre interesses ligados às minhas duas formações: Economia e Psicologia. Da área de Economia, o interesse pelas transformações do mundo do trabalho e, da Psicologia, o impacto que o envolvimento com o trabalho, ou a falta dele, tem sobre a subjetividade. Ao final do meu curso de graduação em Psicologia eu redigi um trabalho de conclusão de curso sobre as transformações do mundo do trabalho e o impacto subjetivo sobre as pessoas.

Além disso, a minha experiência profissional como analista trouxe, de forma contundente, o impacto do trabalho sobre a vida das pessoas, tanto no sentido de trazer realização, mas, principalmente, de gerar sofrimento.

Esta dualidade ontológica de prazer e sofrimento é constituinte do trabalho enquanto atividade humana básica, entretanto temos presenciado com a reestruturação produtiva e com a flexibilização do trabalho que vem ocorrendo há mais de três décadas, um acirramento das experiências de sofrimento no trabalho, expresso nas narrativas de vários de meus pacientes ao longo dos últimos anos, o que, também, chamou a atenção para este fato e me estimulou para a realização do Mestrado que aqui se apresenta.

Ainda na época em que eu cursava Economia conheci um autor que me chamou muito a atenção, Harry Braverman. Seu livro “Trabalho e capital monopolista - A degradação do trabalho no século XX” (BRAVERMAN, 1987) foi o ponto de partida e a base para pesquisar e compreender a relação entre o desenvolvimento do sistema capitalista com as questões referentes ao trabalho e aos trabalhadores. Esse autor tem um referencial teórico marxista, era ex-operário, jornalista e escritor que elaborou uma história da relação homem-trabalho no sistema capitalista. Em seu livro, ele se ocupou do desenvolvimento dos processos de produção e dos processos do trabalho em geral na sociedade capitalista. Mesmo sem buscar investigar os aspectos subjetivos da relação com o trabalho da classe trabalhadora no capitalismo monopolista, seu trabalho deu ensejo a se fazer uma leitura das consequências psicológicas das diferentes organizações do trabalho.

Harry Braverman tem uma visão um tanto “romântica” do trabalho. Ele define o trabalho humano diferenciando-o do trabalho animal baseando-se fundamentalmente em Karl Marx e Aristóteles. Para ele, o trabalho é uma atividade essencialmente humana que pode transformar o homem. Assim enquanto trabalha, o homem transforma a natureza e a si mesmo ao mesmo tempo, para melhor ou para pior. Sua visão é essencialmente a de um cientista social. A nossa proposta é contribuir com essa discussão sobre os impactos do trabalho a partir dos indivíduos de uma perspectiva subjetiva e intrapsíquica.

O conceito de Braverman (1987) de trabalho humano, envolvendo concepção e execução e a ênfase que dá à divisão do trabalho no sistema capitalista, sugere que as mudanças nas formas de organização do trabalho foram motivadas pelo objetivo de extração da mais-valia e da acumulação de capital. Em sua obra, ele descreve as formas de organização da produção anteriores ao desenvolvimento do capitalismo industrial, sua evolução desde as corporações de ofício até a reunião dos trabalhadores em oficinas e fábricas. Descreve, também, o início da gerência, o que também poderíamos chamar de gestão da mão de obra ou administração. O sentido dessa expressão é o controle e a direção sobre o processo de trabalho.

Braverman (1987) analisou os movimentos mais importantes da administração, a Organização Científica do Trabalho ou Taylorismo e o Fordismo. Sua narrativa é histórica e bastante rica inclusive com dados biográficos de Taylor e Ford. Sua obra é uma análise baseada na história, como um autor marxista que é, com uma proposta de descrição das relações entre trabalhadores e capitalistas, dentro da lógica do capital.

Podemos, a partir de sua leitura, concluir que o capital tem relativa autonomia e que os trabalhadores são vítimas de sua condição de destituídos dos meios de produção, ou seja, uma visão marxista e sociológica no sentido de que a Sociologia procura mostrar a falta de liberdade do indivíduo ou a determinação social dos homens. As consequências, mesmo psicológicas para os trabalhadores, adviriam das relações sociais de produção e do ambiente econômico e social criado pelo desenvolvimento capitalista.

Apesar de compreender essa forma de olhar a realidade, ao mesmo tempo eu pensava que havia uma limitação nesta abordagem. Ela me parecia redutora simplista e até maniqueísta, não levava em conta a complexidade da interação indivíduo e sociedade representada aqui pelo mundo do trabalho. Com relação às consequências dessas relações sociais do trabalho, a visão marxista se foca na questão da alienação do trabalhador.

Marx (1867/1980) indica que a alienação seria o resultado na sociedade capitalista da transformação do trabalho humano gerador de valor de uso em trabalho capitalista gerador de valor de troca, ou seja, o trabalho perde seu fim em si mesmo que é gerar valores de uso e se torna mera operação para transformar os meios de produção em mercadorias e o trabalhador fica aliado deste processo, pois no trabalho alienado, o produto do trabalho não mais pertence ao trabalhador, que se vê numa atividade estranhada e alienada. Também em função da criação do trabalho parcelado, o trabalhador não se reconhece no produto do seu trabalho e por isso é alienado. Por fim a alienação ocorre porque o trabalhador vê como natural o

processo de trabalho que é produto de condições históricas. Todas essas condições são sociais acontecem para todos os homens como seres sociais (MARX, 1867/1980).

Outras questões que podem ser levantadas são as consequências do que Braverman (1987) chama de trabalho não humano, ou seja, aquele que não envolve concepção e execução, trabalho parcelado, repetitivo, sem relação com os interesses de quem o executa, “o trabalho em migalhas” conforme a expressão de Friedmann (1983). Dentro dessas condições vemos o trabalho como situação patologizante.

Neste ponto eu gostaria de colocar o ponto de vista de um autor que me parece que têm saídas e proposições interessantes às indagações que fiz: este autor é Christophe Dejours. Falando do tema saúde mental e trabalho, Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) colocam como obstáculos para o seu desenvolvimento, as concepções científicas relacionadas à psicopatologia e outras de ordem mais sociológica e mais relacionadas aos atores sociais, e das organizações operárias.

Com relação à psicopatologia, Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) argumentam que a dificuldade está no fato de que as concepções médico-psiquiátricas se baseiam em um modelo causalista e solipsista, já que tomam os sujeitos considerados individualmente, não levando em conta o coletivo do trabalho. São causalistas porque atribuem ao ambiente de trabalho a causa da enfermidade mental. Ora, dizem Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994), “o trabalho, de fato, não é sempre patogênico, ele tem ao contrário um poder estruturante em face tanto da saúde mental como da saúde física” (p. 46). Mesmo as abordagens como a Psicodinâmica e a Psicanálise, que consideram que o meio ambiente pode ter somente uma função de fator desencadeante e não de causa, ficam limitadas por considerar apenas a intersubjetividade dual. A dimensão social do meio ambiente e as relações sociais não encontram espaço nestas abordagens.

No que se refere aos obstáculos de ordem histórica e política, Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) aponta a desconfiança que as organizações operárias têm com relação às abordagens médico-psiquiátricas clássicas que privilegiam “a esfera privada em detrimento do que inscreve o sujeito nas relações sociais” (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994, p. 48). Dessa forma estabeleceu-se um julgamento negativo, junto à inteligência que representa os trabalhadores onde toda psicopatologia é, em princípio, reacionária.

A partir das ideias de Braverman, entrei em contato com a abordagem sociológica marxista, que, conforme apontam Dejours, Abdoucheli e Jayet, em função de um “determinismo reducionista do tipo socioeconômico, condena a análise da relação trabalho e saúde mental a não ser senão uma denúncia operária do capitalismo industrial” (1994, p. 49).

Para Dejours, a questão da saúde mental e do trabalho não se restringe ao ambiente, e as pressões do trabalho são incapazes, por si mesmas, de fazer emergir uma psicopatologia de massa. “É que entre as pressões do trabalho e a doença mental interpõe-se um indivíduo não somente capaz de compreender sua situação, mas capaz também de reagir e se defender” (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994, p. 123).

Para mim, foi o trabalho do consultório psicológico que me fez observar, lado a lado, essas duas dimensões: o econômico e social, que eu conhecia por formação na área da Economia e, na clínica, o individual, singular e subjetivo, pela formação e prática profissional na Psicologia.

O trabalho dentro da sociedade industrial capitalista, organizado nos moldes taylorista e fordista, é destituído de significado para o trabalhador, repetitivo, desmotivante e gerador de insatisfação, deixou de ser fonte de equilíbrio psíquico. Algumas interpretações, elaboradas por autores contemporâneos, como Friedmann (1983), a respeito do papel das atividades de lazer na economia capitalista industrial têm o mesmo sentido de suprir a necessidade do homem dentro desta sociedade de buscar uma atividade onde ele possa usar suas pulsões eróticas e agressivas, sublimar, se engajar em uma atividade que esteja de acordo com suas necessidades e que para isso seja escolhida livremente, conforme Freud (1930/1996) em uma nota de rodapé em sua obra "O Mal Estar na Civilização", que é muito citada.

A partir da década de 1970, iniciou-se um processo de transformações na produção e no mundo do trabalho que criou o desemprego estrutural com todas as suas consequências. Essas transformações que não parecem ter terminado ainda, levaram a situações em que o excesso de exigências para ingressar e se manter atuante no mercado de trabalho se tornaram bastante comuns. A ameaça de desemprego e de vulnerabilização da situação econômica e social se torna muito presente e as pessoas reagem a ela de diferentes formas.

Nos meus atendimentos no consultório, a observação da importância, das dificuldades e, principalmente, do significado que alguns pacientes dão ao seu trabalho chamaram a minha atenção e me fizeram querer compreender melhor esse fenômeno. A visão sociológica e marxista, apesar de descrever bem o processo de acumulação de capital e as transformações do mercado, não dá conta de explicar a experiência singular concreta do indivíduo, apesar de não ser possível entender a situação individual sem entender o contexto social e o ambiente imediato onde o indivíduo vive e atua. O indivíduo está inserido na sociedade onde se desenvolve este novo mundo do trabalho. No entanto, a experiência dele é única, se constitui numa configuração subjetiva particular, e só considerando essa singularidade podemos compreender o significado real do trabalho para cada indivíduo.

Na minha experiência no consultório atendo pacientes que trabalham muito, estão dentro desse mundo do trabalho atual e mais competitivo. Por um lado, minha formação como economista me faz olhar um lado da realidade econômica e social, e, por outro lado, meu olhar clínico me leva para a experiência do individual e do subjetivo. A minha busca neste projeto de mestrado é relacionar, na medida da minha possibilidade, esses dois olhares.

Para a abordagem clínica usarei a Psicanálise, principalmente através das propostas e concepções de Christophe Dejours. Em seu "Itinerário Teórico em Psicopatologia do Trabalho" (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994), ele propõe uma definição da psicopatologia do trabalho, que é:

a análise dinâmica dos processos psíquicos mobilizados pela confrontação do sujeito com a realidade do trabalho. "Dinâmico" significa que a investigação toma como centro de gravidade os *conflitos* que surgem do encontro entre um sujeito, portador de uma história singular, preexistente a esse encontro e uma situação de trabalho cujas características são em grande parte, fixadas independentemente da vontade do sujeito. Isto implica que em psicopatologia do trabalho partimos de uma subjetividade já constituída, que vai em um tempo geneticamente ulterior, ser exposta à realidade do trabalho. Isso significa que o sujeito corre o risco de não ser mais o mesmo que antes do início do conflito e que a realidade do trabalho também corre o risco de ser transformada através do efeito de uma suplementação de subjetividade (p. 120).

A abordagem de Christophe Dejours, nomeada de "Psicodinâmica do Trabalho", considera não somente as condições do trabalho de que se ocupa a Ergonomia, mas a dimensão organizacional, o que especifica o trabalho como "relação social", a divisão das tarefas e as relações de produção, em outras palavras, leva em conta a organização do trabalho e a dimensão histórico social do trabalho que as abordagens socioeconômicas privilegiam. Ao mesmo tempo, do ponto de vista das abordagens médicas, a Psicodinâmica do Trabalho também destaca-se em relação a essas, pois leva em conta não só a subjetividade individual como também a intersubjetividade dual e coletiva na relação social do trabalho. Por fim, a Psicodinâmica do Trabalho é uma clínica que aborda não só a patologia, mas também a normalidade, o que esclarece fenômenos psíquicos, situações e vivências dos meus pacientes na clínica. A minha escolha e o meu interesse nesta abordagem de Dejours leva em conta que ele integra em certa medida as duas visões que eu desenvolvi a partir da minha formação e prática profissional e clínica.

A minha observação na clínica se refere a vivências subjetivas: prazer e sofrimento, insegurança e necessidade de reconhecimento. Com a finalidade de refletir sobre essas

situações, vou fazer um recorte clínico apenas no que pode ser importante para o tema, de dois pacientes que trabalham muito.

Vou me referir de um modo geral sobre as características de vida e os sintomas apresentados por esses pacientes. A característica em comum deles é o fato de que são pessoas que trabalham muito e que colocam a atividade laboral no centro da vida. Praticamente esse é o assunto que ocupa a maior parte de suas preocupações e do tempo na análise. Do ponto de vista do ambiente de trabalho são pacientes que trabalham em empresas que estão inseridas, de alguma forma, dentro do novo mundo do trabalho, empresas competitivas que sofrem transformações em função da concorrência no mercado, de sorte que no ambiente interno de trabalho podem existir mudanças periódicas de estrutura e de chefia. Ou, então, estão trabalhando dentro do que poderíamos chamar de novas condições do trabalho: sem garantias trabalhistas, submetidos a grande pressão e a um excesso de exigências.

Alguns apresentam um grande sentimento de insegurança, independente do tempo em que estejam naquela atividade, têm grande dificuldade de tomar decisões, necessitam do olhar e da aprovação do chefe. São pessoas que tem um nível de exigência muito alto e um superego muito severo. Assumem a responsabilidade por tudo que ocorre no trabalho, a qualquer contratempo, mesmo tendo feito o máximo que podem se culpam pelo que não foi bem sucedido. Por essa atitude, tem a tendência a não conseguir perceber sozinhas, contradições no discurso da empresa ou do chefe, tornando-se incapazes de se defender. O excesso de demanda no trabalho e a impossibilidade real de atender a tamanha carga de exigências são apropriados como incompetência, o que acaba gerando um esforço maior ainda e a tentativa de se superar. Tem dificuldades de afirmação pessoal e de percepção mais objetiva da realidade.

Uma característica muito importante dessas pessoas no trabalho, talvez a mais importante, seja a necessidade de reconhecimento. Em função de sua história de vida, a dificuldade de sentir que possuem um espaço no mundo acaba por gerar no ambiente de trabalho o mesmo sentimento de que pode não existir um espaço para elas. Elas acabam por atuar no ambiente de trabalho reproduzindo dificuldades e sentimentos da história familiar infantil. Estão lutando para conseguir o reconhecimento dos chefes. Em sua realidade psíquica estão reproduzindo o drama familiar da infância e buscando o olhar e o amor dos pais. Essa inter-relação ou fusão da realidade psíquica individual e das condições do ambiente de trabalho acabam pela compulsão à repetição por gerar situações de muita tensão e sofrimento

agravando as dificuldades, os sintomas e piorando as condições de vida e o estado psíquico de forma geral.

Para outros pacientes existe uma forma diferente de sofrimento. São pessoas que têm uma disposição aparentemente ilimitada para enfrentar desafios. São perfeccionistas e controladoras. O trabalho para elas é uma oportunidade de criar um sentimento de onipotência e valor. Sentem-se poderosas no trabalho, suas dificuldades parecem estar em outros aspectos da vida, na família e nos relacionamentos afetivos. Em muitos momentos dentro do trabalho desenvolvem uma autoaceleração, não podendo ficar paradas. Essa forma de trabalhar tem motivações defensivas, estão buscando uma compensação para sentimentos de falta de valor, no caso de algumas pacientes é a condição desvalorizada da figura feminina dentro da família. São pacientes que lutaram para conquistar um espaço no trabalho e afirmar seu valor.

No trabalho com esses pacientes, em muitos momentos o sentido de um sintoma ou de uma determinada fala não eram claros para mim, parecia uma mistura de elementos da situação do trabalho, da organização do trabalho no presente com a história infantil do passado. Por conta destas situações é que o meu interesse pelo tema descrito surgiu e se concretizou na pesquisa realizada e, dessa maneira, a abordagem da Psicodinâmica do Trabalho se apresenta como uma proposta teórica relevante e pertinente para caracterizar os modos de subjetivação dominantes nos contextos atuais de trabalho – tema desta pesquisa. A seguir, serão apresentados os conceitos postulados por Dejours, que auxiliarão na análise e compreensão do trabalho de campo que foi realizado.

II.
MARCO TEÓRICO
PSICODINÂMICA DO TRABALHO DE CHRISTOPHE
DEJOURS

Christophe Dejours é psiquiatra e psicanalista. Ele iniciou sua contribuição na área do trabalho partindo da hipótese de que o trabalho poderia levar à doença mental. O que ele acabou por concluir é que o trabalho poderia ser estruturante tanto para a saúde mental como para a doença. Ele utiliza a Psicanálise aplicada à área do trabalho. Alguns conceitos da Psicanálise ele usa de um modo muito particular sendo por isso bastante controverso como, por exemplo, o conceito de sublimação. Pelo fato de que a Psicodinâmica do Trabalho leva em conta a organização do trabalho, que está em transformação, esta se apresenta como uma proposta teórica relevante e pertinente para caracterizar os modos de subjetivação dominantes nos contextos atuais de trabalho – tema desta pesquisa. A seguir, serão apresentados os conceitos postulados por Dejours, que auxiliarão na análise e compreensão do trabalho de campo que foi realizado.

2.1 Psicopatologia e Psicodinâmica do Trabalho

Apesar do termo “psicopatologia” estar muito associado à doença mental e à morbidade, para Dejours (2004) a psicopatologia é entendida não como patologia e sim como conhecimento sobre o sofrimento no mesmo sentido usado por Sigmund Freud no título de sua obra “Psicopatologia da Vida Cotidiana” (FREUD, 1901/1996).

A Psicopatologia do Trabalho se iniciou buscando estudar as patologias mentais geradas pelo trabalho. Mas as primeiras pesquisas não chegaram aos resultados esperados. O que se evidenciou é que o trabalho fragilizava o trabalhador e poderia favorecer o aparecimento de doenças físicas, não mentais. A partir daí foi se esboçando outro modelo teórico não mais causalista, mas dinâmico, dando ênfase à organização do trabalho e às estratégias defensivas individuais e coletivas desenvolvidas pelos trabalhadores. A organização do trabalho, que tem impactos sobre o funcionamento psíquico, é a divisão de tarefas, de responsabilidades e de hierarquia entre os trabalhadores. A divisão de tarefas e o modo operatório atuam sobre o sentido e o interesse no trabalho, enquanto a divisão de homens influi sobre as relações entre as pessoas e mobiliza afetos: amor e ódio, amizade, solidariedade, confiança, etc.

A partir desse momento, em que a Psicopatologia do Trabalho não conseguiu estabelecer uma relação direta entre o trabalho e a patologia mental, criou-se a Psicodinâmica do Trabalho que passou a se interessar por estudar o “enigma” de como fazem os

trabalhadores para resistir às pressões psíquicas do trabalho e manter a normalidade apesar delas. A normalidade não é entendida por Dejours (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994), como ausência de sofrimento, mas sim o estado intermediário entre a doença mental descompensada e o bem estar psíquico. Pode ser entendida como uma luta para manter a saúde apesar das pressões patogênicas da organização do trabalho.

A Psicodinâmica do Trabalho se baseia na clínica do trabalho e representa uma forma de Psicanálise aplicada. A metodologia é baseada na palavra do sujeito em situação de grupo. O sentido do vivido subjetivo do trabalho passa pelo sentido que a situação tem para o próprio indivíduo. No grupo, o indivíduo expressa e elabora vivências de prazer e sofrimento no trabalho de modo compartilhado.

A Psicodinâmica do Trabalho, ao contrário da Psicanálise, se interessa pelo real, pela organização real do trabalho e suas intervenções não ocorrem voltadas aos indivíduos em particular, mas sim direcionadas à organização do trabalho que necessita de transformações e às relações que os indivíduos estabelecem com seu trabalho, as quais são sempre sobredeterminadas pela organização e condições de trabalho.

2.2 Uma nova definição do trabalho

Um dos conceitos de Dejours utilizados nesta Dissertação é a definição que ele dá ao trabalho. Para ele, concordando com os achados da Ergonomia francesa, “o trabalho é, antes de tudo, o que é inventado pelos homens para combater o hiato entre a organização prescrita do trabalho e a organização real” (DEJOURS, 2004, p. 263).

A tarefa prescrita pela organização oficial do trabalho é sempre sujeita a interpretação, ajustes e escolhas. A atividade real deve superar o que não foi previsto, as insuficiências e as contradições do modo operatório prescrito. Dessa forma existe sempre uma atividade de concepção em todo trabalho. O trabalho deve mobilizar a inteligência criativa do trabalhador. Sendo o que não é dado pela ciência, pela técnica e pelos manuais da organização prescrita, o trabalho é fundamentalmente humano. Desta forma, a Psicodinâmica do Trabalho rompe com a visão taylorista da organização do trabalho que opõe concepção e execução.

2.3 Inteligência criativa

Dejours (2004) define o trabalho como concepção e fala da utilização no trabalho de uma inteligência criativa. Essa inteligência que ele chama de astuciosa é desenvolvida no exercício mesmo do trabalho, e está enraizada no corpo, dá mais importância aos resultados do que ao como se chega a eles, está presente em todas as tarefas e atividades de trabalho, não só no manual, mas também na atividade intelectual e teórica.

Uma importante característica dessa inteligência astuciosa é seu poder criador, ela é criativa e humana no sentido de que é encontrada amplamente entre os homens desde que estejam bem, que gozem de boa saúde. Grande parte das pessoas demonstra uma necessidade de exercer essa sua inteligência, ela tem um caráter pulsional.

É uma espécie de espontaneidade, de intencionalidade irresistível na inteligência astuciosa. A contrapartida desta propriedade é que o subemprego do potencial de criatividade é uma fonte de contínuo sofrimento, de desestabilização da economia psicossomática, de descompensação e de doença (DEJOURS, 2007, p. 289).

A realização concreta dessa inteligência criativa depende tanto do contexto sincrônico como do contexto diacrônico. Vamos definir o que Dejours (2004) entende por isso.

- a) Contexto sincrônico – a organização do trabalho e as relações sociais de trabalho no presente.
- b) Contexto diacrônico – a história do sujeito e a maneira como o contexto sincrônico, a situação do trabalho presente participa em relação ao passado do sujeito.

Não há sujeito, sem história singular, e quando enfrenta uma situação, o sujeito sente, interpreta e reage em função do sentido que aquela situação tem para ele na sua história de vida. O afastamento entre os contextos diacrônico e sincrônico, entre a situação real de trabalho e a expectativa que o sujeito construiu no passado e com a qual enfrenta a situação real do trabalho gera um sofrimento. Esse sofrimento vai ser determinante na mobilização da inteligência criativa.

Para usar essa inteligência criativa o trabalhador deve ter uma mobilização subjetiva e espontânea fundada na busca da identidade. O sujeito mobiliza sua inteligência e sua personalidade em função de uma racionalidade subjetiva. A contribuição do sujeito à

organização real do trabalho é espontânea na medida em que ele espera como contrapartida uma retribuição simbólica em termos de reconhecimento de sua identidade.

No entanto a atividade não produz identidade. A atividade proporciona a possibilidade de um encontro entre a identidade e o real. *A identidade só pode ser conferida pelo olhar do outro*. É somente quando a atividade é analisada dentro das relações sociais do trabalho que estamos no campo da psicodinâmica do trabalho. A psicodinâmica do trabalho está sempre em um contexto de intersubjetividade.

Para que o trabalho transforme o sofrimento é necessário que haja a intermediação de um termo, na sequência entre sofrimento, trabalho e prazer. Esse termo é o reconhecimento. Voltaremos a ele mais adiante. Interessa-nos a relação entre sofrimento, trabalho e prazer. Considerando a questão do sofrimento e do prazer no trabalho Dejours (2004) coloca uma relação entre trabalho, sublimação e identidade.

Nem todas as situações são tarefas repetitivas e anti-sublimatórias, com amplas consequências para os atores e os seus familiares e próximos. Há situações absolutamente favoráveis ao prazer e que, por esta razão mesma, graças aos benefícios obtidos no diapasão da identidade conquistada na sublimação, são amplamente favoráveis à saúde mental e somática dos sujeitos (DEJOURS, ABDOUCHELI; JAYET, 1994, p. 185).

Nesta citação, podemos ver que Dejours (2004) afirma ser possível através do trabalho a sublimação e a conquista da identidade. Para ele sublimação, identidade e trabalho estão relacionados. Vamos ver de que forma Dejours entende e emprega esses conceitos.

2.4 Sublimação

Segundo Dejours (2007), a “sublimação é um processo notável que permite transformar sofrimento em prazer, a partir de algumas modalidades e pela interferência de mediações que opõe claramente o sofrimento ao masoquismo” (p. 185). A mediação necessária neste caso é o trabalho, desde que as condições deste trabalho tornem possível esse processo, o que nem sempre acontece. A sublimação supõe uma renúncia à finalidade sexual inicial da pulsão, é, portanto, uma dessexualização da pulsão e sua substituição por uma atividade socialmente útil. Assim, há além da modificação na finalidade sexual da pulsão, uma mudança no seu objeto. A sublimação acontece pela substituição do objeto sexual inicial

pelo olhar do outro no jogo das relações sociais de trabalho. A sublimação aparece aqui como um processo intersubjetivo, em que o outro não é um parceiro erótico e sim um sujeito social.

Para Dejours (2004), o caráter socialmente útil a que se refere Freud (1930) não é natural, ele deve ser conquistado pelo *reconhecimento* e passa por um julgamento que deve ser buscado continuamente pelo indivíduo a cada novo procedimento. A sublimação tem nesse caso um papel na construção da identidade, e representa um fator fundamental na saúde física e mental. A sublimação para Dejours (2004) não é só um processo de mobilização subjetiva, é um engajamento na ação para o reconhecimento social do trabalho pelos pares e pela sociedade. Vejamos como ele conceitua o reconhecimento.

2.5. Reconhecimento

A retribuição esperada pelo sujeito no trabalho não é tanto de ordem material, mas uma retribuição moral que seria o reconhecimento: em troca do sofrimento, do esforço e do engajamento, os trabalhadores esperam um reconhecimento no duplo sentido da palavra. Um reconhecimento da realidade do que fazem e uma constatação da contribuição do trabalhador ou dos trabalhadores no caso do coletivo de trabalho. O *reconhecimento* significa, nesse caso, a recusa ao descrédito, *o inverso da negação*. O reconhecimento pode ter também o sentido de *gratidão* pela contribuição do trabalhador à organização real do trabalho.

O reconhecimento por sua vez tem relação com dois tipos diferentes de julgamento:

- a) O julgamento de utilidade do valor que a contribuição do sujeito faz ao reajuste da organização prescrita do trabalho para alcançar a organização real do trabalho. Esse valor diz respeito à utilidade técnica, social ou econômica. Esse julgamento é feito pela hierarquia principalmente, podendo haver uma retribuição material (salarial, bônus, etc.). Esse julgamento também pode ser feito pelos subordinados ou pelos clientes, quando o profissional está em contato com o consumidor final de bens e serviços.
- b) O julgamento de beleza está subdividido em dois. No primeiro, é um julgamento em que se reconhece que o trabalho realizado está em conformidade com as regras da arte (normas profissionais vigentes). O sujeito, em função deste julgamento, encontra seu espaço num coletivo ou em uma comunidade, ou seja, a aprovação

pelos pares confere um pertencimento do sujeito à comunidade profissional. Em segundo lugar, o julgamento de beleza pode atribuir ao sujeito qualidades que o distinguem dos outros pela originalidade ou criatividade. O julgamento de beleza só pode ser realizado pelos pares, por quem conhece o saber fazer.

O julgamento é direcionado sobre o trabalho e não sobre o sujeito, sobre o fazer e não sobre o ser. Na medida em que o fazer, o trabalho demonstra que o sujeito tem a posse e o domínio do saber fazer, ele abre passagem para o reconhecimento do ser.

Na sublimação, conforme a Psicodinâmica do Trabalho, *o reconhecimento da identidade do sujeito passa pela mediação do trabalho*. Essa é uma condição necessária, se o reconhecimento não passa pelo trabalho e é voltado diretamente para a pessoa, os companheiros de trabalho o recebem como injustiça, pois mostra um desconhecimento sobre o sofrimento, sobre o mérito, pondo em risco toda a economia da relação sofrimento e prazer. Assim toda vez que a etapa intermediária de julgamento sobre o trabalho é desconsiderada "é toda a economia da sublimação que fica reduzida a ruínas" (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994, p. 185).

2.6 Ressonância simbólica

Para que a inteligência criativa seja exercitada pelo sujeito são necessárias condições muito particulares. Deve haver uma concordância entre o teatro real do trabalho e o teatro interno psíquico da história singular do sujeito. Para que a curiosidade seja despertada na situação de trabalho é necessário que a tarefa tenha para ele um sentido dentro da sua história singular. A essas condições psicoafetivas, Dejours denominou de *ressonância simbólica* entre o teatro da situação atual de trabalho e o teatro interno herdado do passado.

Nas condições em que exista a ressonância simbólica é possível haver a mudança de objetivo da pulsão e o processo de sublimação poderá ocorrer. Outra condição necessária para a transposição entre o teatro psíquico e o teatro do trabalho, as condições concretas do trabalho, é uma analogia de estrutura ou de forma. Nessa analogia entre o teatro da infância e o teatro do trabalho existem diferenças, que criam ambiguidades e demandam o recurso à imaginação e à criatividade do sujeito (DEJOURS, 2007).

O teatro do trabalho vale como substituto, como oportunidade de reinterpretar um roteiro próximo ao roteiro inicial do sofrimento. Essa ressonância simbólica pode ser um

poderoso fator de mobilização emocional para o trabalho. Quando a ressonância simbólica existe, o sujeito enfrenta a situação de trabalho sem necessidade de deixar sua história e seu passado. A confrontação da situação real do trabalho com o sentido particular para o sujeito tanto pode ser motivo de benefício e estabilização psíquica como de aumento nas dificuldades e ameaça de vulnerabilização somática e psíquica.

2.7 O sofrimento no trabalho

A Psicopatologia do Trabalho se interessa pelo sofrimento dos trabalhadores. O conflito entre a organização do trabalho e o funcionamento psíquico pode ser considerado como uma fonte de sofrimento. Trabalhar é sempre uma experiência de confronto com o real, quando um modo operatório já conhecido e aprendido não funciona, quando ocorrem imprevistos e panes, o sujeito sente a resistência do real e essa experiência de fracasso, esse sentimento de impotência que o real provoca, revela-se ao sujeito através do modo afetivo do sofrimento. Muitas vezes esse sofrimento não é revelado diretamente, os trabalhadores elaboram defesas para lidar ele. Apesar de prazer e sofrimento serem vivências subjetivas que remetem a um sujeito singular, que constrói defesas individuais contra o sofrimento, existem, no contexto de alguns trabalhos, estratégias coletivas para lidar com o sofrimento dos sujeitos.

O sofrimento em si é inevitável e constitutivo do ser humano porque vem da própria história do sujeito. No entanto, podemos distinguir dois destinos para o sofrimento no trabalho: o criador e o patogênico. O sofrimento patogênico aparece quando todas as possibilidades para a transformação e aperfeiçoamento da organização do trabalho já foram utilizadas. Não havendo mais do que pressões, aborrecimento, medo ou sentimento de impotência e quando já foram utilizados os recursos de defesa, o sofrimento que ainda resta, e que não é compensado, começa a destruir o equilíbrio psíquico do sujeito, empurrando-o de um modo ou outro para uma descompensação (mental ou psicossomática) e para a doença. Nesses casos, o sofrimento é patogênico.

“Quando o sofrimento pode ser transformado em criatividade, ele traz uma contribuição que beneficia a identidade aumentando a resistência do sujeito ao risco de desestabilização psíquica e somática. O trabalho funciona como um mediador para a saúde” (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994, p. 185). Nestes casos, o sofrimento é criativo.

2.8 Mecanismos de defesa individuais e coletivos

O sofrimento pode originar estratégias defensivas por parte do sujeito que sofre. Estas estratégias defensivas têm como finalidade minimizar a percepção da realidade que faz sofrer. Mesmo que o sofrimento só faça sentido do ponto de vista do indivíduo, vários sujeitos, cada um experimentando por si um sofrimento, podem se unir para construir uma estratégia defensiva em comum. A diferença fundamental entre a estratégia individual e coletiva é que o mecanismo de defesa individual está interiorizado pelo sujeito. As estratégias coletivas também atuam sobre a percepção da realidade, mas não se trata de um delírio porque esta percepção irrealista é validada pelo coletivo (DEJOURS, 2004).

Esses mecanismos de defesa coletivos podem dar ao sujeito uma estabilidade que ele não conseguiria alcançar sozinho. Mas isso nem sempre é viável para todos os sujeitos, é preciso considerar em cada caso os recursos do indivíduo e a combinação particular das defesas individuais e coletivas. As estratégias de defesa podem servir para adaptar o indivíduo às pressões da organização do trabalho que o levariam ao adoecimento físico ou mental, sendo contrárias à luta contra essa organização do trabalho.

Entre as estratégias individuais de defesa que são utilizadas para lidar com o sofrimento no trabalho podemos citar os mecanismos de defesa do ego. Vamos nos referir mais adiante à estratégia de defesa coletiva do cinismo viril. Queremos aqui acrescentar aqui o comportamento normopático como estratégia de defesa individual, conforme Dejours aponta (2006).

A normopatía é um termo que designa um distúrbio de personalidade em que existe um excesso de adaptação ao comportamento social. Caracteriza-se por uma supressão parcial da subjetividade, são pessoas pouco imaginativas e com pouca capacidade de introspecção. Há uma cisão entre a realidade interna e externa, sendo a realidade interna suprimida e a externa sobreinvestida de modo compensatório. O comportamento normopático pode ser o resultado, não da organização da personalidade, mas de uma estratégia de defesa para se adaptar a uma situação de risco proveniente do ambiente externo. Nesse caso, o medo é decisivo para a instalação dessa estratégia defensiva (FERRAZ, 2011).

2.9 O trabalho como relação social

Para Dejours (2004), o trabalho não é só uma atividade no mundo objetivo, também é uma relação social. Normalmente não se trabalha só, se trabalha para um patrão, um chefe, um cliente. O trabalho acontece num mundo marcado pela desigualdade, pela hierarquia e por relações de poder e de dominação. Trabalhar é, então, engajar a subjetividade num mundo que tem uma ordem, uma hierarquia e está atravessado por uma luta pelo poder.

No caso de empresas e de coletivos, trabalhar é viver junto, conviver e para isso é necessário mobilizar a vontade para se relacionar, cooperar e lidar com os conflitos que podem emergir no convívio com outros. A cooperação é uma construção difícil, exige esforços, cooperação horizontal com os colegas e vertical com os chefes e subordinados, e é de certa forma precária. Se ela é alcançada, se constroem regras de trabalho e ela pode beneficiar os trabalhadores pelo reconhecimento de seus pares. Se não, o individualismo pode se instalar destruindo as condições sociais de convivência e prejudicando a possibilidade do trabalho representar um meio de reforçar a identidade e a saúde mental.

2.10 A centralidade do trabalho

Como já dissemos, o trabalho não é só uma atividade no mundo objetivo, ele sempre coloca à prova a subjetividade. O resultado é que o trabalho não é neutro, ele sempre interfere com a subjetividade e esta pode ser acrescentada ou diminuída pela relação com ele. O trabalho joga a favor ou contra a saúde mental, por isso trabalhar não é só produzir, é também transformar a si mesmo para melhor ou para pior. Do ponto de vista psíquico, a centralidade do trabalho aparece na construção da identidade, na realização de si mesmo e na saúde mental, além de influir naturalmente na saúde física. Podemos ver os efeitos que o desemprego promove nos indivíduos tanto em termos de patologia como pelo fato de que ele tende a excluir os sujeitos de uma série de mediações com o coletivo e a sociedade levando-os a um estado de isolamento e de marginalidade.

Para Dejours (2004), a centralidade do trabalho se observa também na mediação entre a subjetividade e o campo social. O trabalho é o mediador privilegiado da relação do indivíduo com a sociedade, é normalmente através dele que o indivíduo pode contribuir para a

sociedade. Outro ponto onde pode ser observada a centralidade do trabalho é na articulação das relações sociais de trabalho com a esfera doméstica. A dominação dos homens sobre as mulheres se fazia através do trabalho social e remunerado e é por meio deste mesmo trabalho que hoje se faz a apropriação pelas mulheres de sua liberdade e da igualdade de direitos com os homens. Para Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994), trata-se:

de reabilitar o trabalho como conceito irredutível da teoria social, que passaria a não considerar a sociologia como simples análise das relações entre os homens, independentemente de seus desafios materiais, e em toda teoria do sujeito, processo que não consideraria a psicologia como a análise de puras relações intersubjetivas despidas de suas incidências sobre o real (p. 139).

De forma complementar, podemos incluir as concepções de realismo econômico, cinismo viril, zelo e real do trabalho, como concepções centrais na Tese de Dejours.

2.11 O real do trabalho

O real é definido como o que resiste ao conhecimento, ao saber, ao saber fazer e, de modo mais geral, ao domínio. Na área do trabalho, o real aparece na defasagem entre a organização prescrita e a organização real. O confronto com o real no trabalho leva à experiência de fracasso e ao sofrimento. Quando uma forma de operar conhecida deixa de funcionar, acontece uma pane ou quando acontecem imprevistos de toda ordem, estamos diante do real. A experiência de encontrar o real, fracassar, tentar de novo, fracassar, insistir de outro modo para finalmente conseguir, é parte integrante do processo de trabalho. No entanto, na atualidade o real do trabalho é objeto de negação de forma generalizada. A comunicação das empresas está baseada numa distorção do real do trabalho que implica em negação do sofrimento no trabalho e na supervalorização da concepção e do gerenciamento em detrimento do trabalho.

2.12 O zelo no trabalho

O zelo é aquilo que os operadores acrescentam à organização do trabalho prescrita para torná-la eficaz, é tudo aquilo que os trabalhadores empregam individual e coletivamente e que não é só a execução. É a atitude de colaboração ativa e voluntária por parte dos trabalhadores para gerir a defasagem entre o prescrito e o real (DEJOURS, 2006).

O zelo depende da “mobilização dos impulsos afetivos e cognitivos da inteligência”. As características da inteligência no trabalho são tanto cognitivas como afetivas. As cognitivas se referem ao saber lidar com o imprevisto e com o novo, e as afetivas com a possibilidade de desobedecer, de transgredir, de agir inteligentemente, porém clandestinamente, com discrição.

Se todos os trabalhadores cumprissem à risca as instruções, a produção poderia sofrer paralisação ou criar resultados indesejáveis como uma grande quantidade de defeitos. O processo de trabalho só funciona quando os trabalhadores mobilizam a inteligência eficiente no trabalho. A disciplina, a ordem e a submissão conduzem à paralisia (é a greve do zelo ou operação tartaruga). É o zelo, com todas as infrações e artimanhas que os trabalhadores introduzem no processo de trabalho, que faz a produção funcionar. É a mobilização subjetiva da inteligência que é decisiva.

2.13 Cinismo viril

Um homem viril é aquele capaz de utilizar a força e cometer atos que provoquem dor e sofrimento em outros para exercer e manter seu domínio. Essa virilidade é construída socialmente, só é viril quem é reconhecido como tal. Um homem que não seja capaz de qualquer atitude para exercer o domínio, que renuncia ao exercício da força e da agressividade é considerado pela comunidade dos homens como covarde.

Dejours (2006) distingue a virilidade da masculinidade. A masculinidade, para ele, se define pela capacidade de um homem de se distanciar, se libertar desses estereótipos da virilidade. Ele considera que a virilidade socialmente construída é “uma das formas principais do mal em nossas sociedades”. A virilidade é atraente porque tem uma conotação sexual, é considerada um atributo sexual e é associada com o que é sedutor no masculino. Ela confere à

identidade sexual masculina a capacidade de expressar o poder contra os rivais sexuais e os inimigos. O sujeito viril deve garantir proteção e segurança ao parceiro amoroso e receber em troca “reconhecimento, gratidão, submissão e respeito”. A virilidade está associada ao medo e à luta contra o medo é uma defesa. A virilidade não se mostra apenas em condutas ou comportamentos, ela aparece, sobretudo, na ordem do discurso.

O discurso viril é um discurso de domínio. Este domínio está apoiado “no conhecimento, na demonstração, no raciocínio lógico supostamente totalizante. O conhecimento científico e técnico possibilitaria afastar toda ameaça de fraqueza e evitar a experiência do fracasso, bem como ter um domínio sobre o mundo” (DEJOURS, 2006 p. 101). Dejours (2006) considera esta virilidade como uma estratégia de defesa coletiva, a estratégia de defesa coletiva do cinismo viril. Existe um entrelaçamento entre a virilidade e a pressão do trabalho de tal modo que um bom trabalhador é aquele que demonstra, mesmo fora da situação que exija uma conduta corajosa e viril, essa qualidade de domínio. Nas palavras de Dejours (2006) “domínio de um conhecimento técnico e vivencial graças ao qual o homem corajoso pode demonstrar a todo instante que não tem medo” (p. 101).

2.14 O realismo econômico

A noção de realismo econômico deriva da ideia largamente difundida de uma guerra econômica entre os países. Neste conflito estaria em jogo a sobrevivência e a garantia de liberdade das nações. O campo onde estaria sendo travada a batalha é a economia e o fundamental é o desenvolvimento da competitividade das empresas. As empresas não devem ser derrotadas pelo bem da nação que está ameaçada de aniquilamento pela concorrência internacional. Para ganhar essa guerra, as empresas demitem os que não podem colaborar, os menos capazes, os mais velhos, os inflexíveis, os que não podem acompanhar o progresso configurando-se, dessa maneira, uma referência à seleção e ao darwinismo social.

A ideia da guerra econômica está legitimada pela compreensão da lógica econômica, respaldada pela ciência econômica. Estaria ligada à natureza das coisas, à evolução histórica e à globalização da economia. Não há, portanto, escolha nesse plano, a opção está entre realismo e ilusão. A ideia da guerra econômica e da guerra das empresas está no centro da ideologia neoliberal dominante, que se baseia no realismo econômico e na verdade científica.

Essa fé na ciência, diz Dejours (2006), funciona, na verdade, como imaginário social e desqualifica a reflexão moral e política. É a ideologia defensiva do realismo econômico.

Vejamos, agora, como o mundo do trabalho foi se organizando ao longo do século XX e do início do século XXI, e quais modos de subjetivação ele foi engendrando, para, finalmente, podermos definir nossos objetivos e apresentar e discutir o trabalho de campo realizado.

III.

O MUNDO DO TRABALHO

Este capítulo está baseado na visão socioeconômica marxista do desenvolvimento capitalista. Foram utilizados, principalmente, os seguintes autores: David Harvey, Harry Braverman, Ricardo Antunes e Richard Sennett. Além disso, uma visão subjetiva complementa o capítulo através da contribuição da Psicodinâmica do Trabalho proposta por Christophe Dejours.

3.1 O mundo do trabalho antes de 1970

3.1.1 O trabalho humano e a divisão do trabalho

Historicamente, o modo como as pessoas realizam o seu trabalho muda com os instrumentos utilizados, com a tecnologia e com as relações sociais estabelecidas pelo processo de produção. Para maior clareza vamos indicar aqui a definição que utilizaremos sobre o que é trabalho com base nas reflexões realizadas por Marx (1867/1980) e, posteriormente, Braverman (1987). Essa definição foi escolhida pelo fato de que servirá de base para os argumentos em relação à divisão do trabalho e da produtividade e de outras questões do desenvolvimento capitalista, muito embora um olhar sobre uma grande parte dos trabalhos desenvolvidos na sociedade hoje possa nos mostrar que ela é incompleta ou inadequada para a contemporaneidade. Estamos utilizando a noção de trabalho material e concreto.

Segundo Antunes (2009), o trabalho material gera a reprodução direta do capital através da produção de mercadorias tangíveis (por exemplo, o trabalho operário na linha de produção fabril), enquanto que o trabalho imaterial gera a reprodução indireta do capital através da produção de bens intangíveis (por exemplo, as atividades no setor de serviços). O trabalho imaterial é também característico das atividades que tem no conhecimento e não na força de trabalho o seu aspecto mais importante.

Voltaremos a esse ponto quando abordarmos a questão da subjetividade e do trabalho imaterial.

O trabalho é uma atividade que visa transformar os produtos da natureza para melhorar a sua utilidade. Os animais também atuam sobre a natureza com a mesma finalidade como, por exemplo, o pássaro que constrói seu ninho. No entanto, o que é especificamente

humano no trabalho é o fato de que o trabalho humano não é instintivo como o dos animais, o homem figura na mente o resultado do seu trabalho antes de transformá-lo em realidade. No final do processo de trabalho aparece o resultado que já existia na mente do trabalhador. Podemos dizer, então, que existe a concepção e a execução do trabalho. Nos primeiros modelos de organização do trabalho no capitalismo, a unidade de concepção e execução pode ser dissolvida e a ideia concebida por uma pessoa pode ser executada por outra ou por outras.

Na sociedade capitalista, o que distingue a produção é a compra e venda de força de trabalho, o trabalho assalariado que o capitalista emprega para expandir seu capital. O processo de trabalho começa com um contrato que estabelece as condições de compra e venda de força de trabalho. O trabalhador vende a sua força de trabalho e o capitalista empregador compra força de trabalho e a isso se chama trabalho assalariado. Esse fenômeno tem um caráter histórico.

A compra e venda de força de trabalho existe desde a Antiguidade. A partir do século XIV, passa a se constituir uma classe considerável de trabalhadores assalariados na Europa e se torna numericamente importante com a Revolução Industrial no século XVIII. Tem sido a forma numericamente dominante por um pouco mais de um século e em poucos países. Segundo dados de Braverman (1987), nos EUA quatro quintos da população trabalhava por conta própria nos inícios do século XIX, em 1870 somente um terço, em 1940 mais ou menos um quinto e em 1970 somente um décimo da população trabalhava por conta própria. É, portanto, uma relação social de trabalho recente em termos históricos. O trabalhador faz o contrato de trabalho porque as condições sociais não lhe dão alternativa para ganhar a vida. O empregador, por outro lado, possui um capital que ele se esforça para ampliar e com essa finalidade converte parte desse capital em salários.

Dessa forma, embora o processo de trabalho seja, em geral, um processo para criar valores úteis, tornou-se no capitalismo um processo para a expansão do capital e para a criação do lucro, ou seja, criação de valores-de-troca, segundo Marx (1867/1980). A partir desse ponto, o processo de trabalho não pode ser visto mais por um ponto de vista puramente técnico, como simples modo de trabalho. O processo de trabalho vai ser dominado e modelado pela acumulação de capital. A finalidade da produção no capitalismo é a expansão de uma unidade de capital, ou seja, o lucro. O que o trabalhador vende, e o que o capitalista compra, não é a capacidade para trabalhar, que é uma característica inalienável do sujeito, e sim a força para trabalhar por um período contratado de tempo seja como trabalho assalariado, seja como prestador de serviços ou terceirizado, que vem se tornando, gradativamente, mais comuns na contemporaneidade.

Portanto, na troca entre o capitalista e o trabalhador, o que o capitalista compra - a força de trabalho - é infinito em potencial, mas limitado em sua concretização prática pelo estado subjetivo dos trabalhadores, por sua história passada, pelas condições sociais gerais sob as quais trabalham, assim como pelas condições da empresa e condições técnicas do trabalho. O trabalho realmente executado será afetado por esses e muitos outros fatores, inclusive a organização do processo de trabalho e as formas de supervisão dele, no caso de existirem. Historicamente, os meios que o capitalista usa para aumentar a produtividade do trabalho ao máximo vão desde obrigar o trabalhador à jornada mais longa possível, como era no início da Revolução Industrial, até a utilização dos mais produtivos instrumentos de trabalho, como é hoje.

A divisão do trabalho é característica de todas as sociedades conhecidas. Porém, no capitalismo moderno, a divisão do trabalho não é igual ao fenômeno de distribuição de tarefas, ofícios e especialidades que se encontram em todas as sociedades. No início do capitalismo, os trabalhadores conheciam seus ofícios e o capitalista apenas reunia os trabalhadores na sua oficina, comprava as matérias primas, o processo de trabalho não era muito diferente do trabalho artesanal do feudalismo. Mas a divisão do trabalho evoluiu muito desde esses primeiros tempos. Nenhuma sociedade antes dividiu sistematicamente o trabalho de cada especialidade em operações limitadas como o sistema capitalista fez.

Braverman (1987) lembra que Adam Smith, em seu célebre escrito “Investigação sobre a natureza e as causas da riqueza das nações”, descreve a produção de alfinetes que envolve 18 operações diferentes sendo executadas por diferentes trabalhadores. A divisão do trabalho deu um passo adiante nesse caso. O resultado é que, ao lado do grande aumento na produtividade, essa divisão do trabalho destruiu ocupações na medida em que o trabalhador não precisava mais conhecer todo o processo de produção. Foi criado o trabalho parcelado que é mais barato de ser comprado pelo capitalista, conforme observou Charles Babbage em 1832.

O trabalho resultante desse tipo de divisão do trabalho não respeita as capacidades psíquicas do trabalhador porque viola o que é mais humano no processo de trabalho, ou seja, a ideia de que o trabalho realizado é produto de um processo que envolve concepção e execução ou, em outras palavras, a mão faz o que o cérebro concebeu. Esse processo de criação do trabalho parcelado, em migalhas, levou à alienação no processo do trabalho.

Em termos subjetivos, segundo Dejours (2004), o trabalho alienante é definido como uma atividade que não permitiria aos sujeitos realizar uma solução de compromisso entre a organização do trabalho e a organização mental e, por isso impossibilitaria que o sofrimento

constitutivo do ser humano pudesse ser transformado em prazer através da criatividade promovendo, desta maneira, a realização humana pelo trabalho.

3.1.2 As origens da gerência

De acordo com Braverman (1987), o capitalismo industrial começa quando um número significativo de trabalhadores é empregado por um único capitalista. No início, o capitalista utilizava a força de trabalho da mesma maneira que era utilizada nas formas anteriores de produção, ou seja, executando os processos de trabalho do mesmo modo que eram realizados antes. Os trabalhadores possuíam o conhecimento das artes da indústria praticada na produção feudal, nas guildas e nas corporações de ofício. As primeiras oficinas nada mais eram que uma simples aglomeração de artesãos trabalhando independentemente e o trabalho realizado sob os métodos tradicionais, continuava sendo controlado pelos próprios trabalhadores.

Entretanto tão logo os produtores foram reunidos surgiu o problema da gerência em forma rudimentar. Até mesmo uma reunião de artesãos atuando independentemente exige coordenação, considerando a necessidade de ter-se uma oficina com os processos dentro dela de ordenar as operações, centralizar o suprimento de materiais, registrar custos, pagamentos, matérias primas, etc. Além disso, empresas como estaleiros exigiam a mistura relativamente complicada de diferentes tipos de trabalho. Tudo isso exigia funções de concepção e coordenação que na indústria capitalista assumiram a forma de gerência.

O capitalista assumiu esta função como gerente pelo fato de ser o proprietário do capital. Também, nas primeiras fases do capitalismo industrial, o capitalista não considerava a diferença entre força de trabalho e o trabalho que pode ser obtido dela, assim como não considerava ainda o tempo do trabalhador como sua propriedade. O capitalista comprava o trabalho da mesma forma como ele comprava matéria prima: como uma quantidade determinada de trabalho completa e incorporada no produto. Isso permitiu a existência de uma grande variedade de sistemas de subcontratação e de trabalho domiciliar.

Existia o trabalho domiciliar em diversas indústrias tais como tecelagem, fabricação de roupas, relojoaria, objetos de metal, indústria de lã e couro, etc. Nesses casos, o capitalista distribuía os materiais na base da empreitada para os trabalhadores, para manufatura em suas casas, por meio de subcontratadores e agentes em comissão. Nas indústrias que não podiam

ser levadas para casa existia esse sistema de subcontratação como na do carvão, zinco e minas de cobre, os próprios mineiros, trabalhando na superfície, contratavam outros diretamente ou por meio do subcontratador do trabalho na mina.

Nas primeiras fábricas isso persistiu, na fábrica de fios de algodão, por exemplo, os fiandeiros qualificados contratavam seus ajudantes. Os capatazes, às vezes, tomavam conta de algumas máquinas e pagavam salário a quem as operasse. Esses primeiros sistemas de tarefas domiciliares e de subcontratação representaram uma forma de transição, uma fase durante a qual o capitalista não havia assumido ainda a função de direção e o controle sobre os processos de trabalho.

Essa forma de encarar o trabalho tem origem no capitalismo mercantil que compreendia a compra e venda de mercadorias, mas não sua produção, e tratava o trabalho como qualquer outra mercadoria. A subcontratação e produção domiciliar tinham vários problemas: irregularidade na produção, perdas de material em trânsito e desfalques, lentidão no fabrico, falta de uniformidade e rigor na qualidade do produto.

Baseado em uma divisão rudimentar do trabalho, o sistema domiciliar impedia que se desenvolvesse uma maior divisão do trabalho e um aumento da produtividade e colocava fora do alcance do capitalista muito potencial de trabalho humano. A resposta para isso foi o estabelecimento de horas regulares de trabalho, o controle sistemático e a reorganização do processo de trabalho. É interessante notar que a palavra *management* vem de *manus* que significa mão, ou seja, controle com a mão. É o que o capitalista vai fazer: controlar e gerenciar o processo de trabalho.

3.1.3 Taylorismo

Os problemas da organização do trabalho dentro das relações capitalistas de produção foram tratados do ponto de vista teórico, em primeiro lugar pelos economistas clássicos. Já nos referimos à contribuição de Adam Smith no século XVIII, e Charles Babbage no século XIX, na última parte da Revolução Industrial. O movimento da gerência científica foi iniciado por Frederick Winslow Taylor nas últimas décadas do século XIX e aparece dentro deste quadro de desenvolvimento histórico. A gerência científica se ocupa da aplicação dos métodos da ciência aos problemas cada vez mais complexos do controle do trabalho nas

empresas capitalistas que estavam se expandindo. Conforme definição de um importante autor da área de administração,

A Gerência Científica focaliza o trabalho. Seu núcleo é o estudo organizado do trabalho, a análise do trabalho nos seus elementos mais simples e a melhoria sistemática do desempenho de cada um desses elementos pelo trabalhador. A Gerência Científica tem conceitos básicos e ao mesmo tempo instrumentos e técnicas facilmente aplicáveis. E não é difícil demonstrar a contribuição que ela faz; seus resultados sob forma de produção superior são visíveis e prontamente mensuráveis. É quase uma filosofia sistemática do trabalhador e do trabalho. Ao mesmo tempo pode ser a mais poderosa e durável contribuição que a América fez para o pensamento ocidental desde os Documentos Federalistas (DRUCKER, apud BRAVERMAN, 1987, p. 84).

Antes de Taylor, os estágios de controle gerencial sobre o trabalho incluíam progressivamente: a reunião dos trabalhadores na oficina e a fixação da jornada de trabalho; a supervisão dos trabalhadores para garantir aplicação intensa e interrupta; a execução de normas contra distrações tais como fumo, conversas ou abandono do local de trabalho; e a fixação de mínimos de produção. Taylor elevou o conceito de controle a um plano inteiramente novo quando ele colocou a necessidade da gerência de impor ao trabalhador a maneira rigorosa de executar o trabalho. O objetivo de Taylor era aumentar a produção, segundo ele o sistema de tarefa dava margem para que o trabalhador trabalhasse menos do que poderia, eles marcavam passo no sistema de tarefa. O patrão não sabia que o trabalho podia ser feito mais rápido, pois quem tinha o conhecimento do trabalho era o trabalhador. *Esse ponto é fundamental.*

O que Taylor propõe é que o controle sobre os processos de trabalho deve passar para as mãos da gerência pelo controle e fixação de cada fase do processo, inclusive seu modo de execução. Para isso, o administrador deveria assumir o encargo de reunir todo o conhecimento tradicional que no passado era possuído pelos trabalhadores e ainda classificar, tabular e reduzir esse conhecimento a regras, leis e fórmulas. Braverman (1987) chama esse princípio de dissociação do processo de trabalho das especialidades dos trabalhadores. O processo do trabalho se torna independente do ofício, da tradição e do conhecimento dos trabalhadores.

À medida que o trabalho se torna um fenômeno social, mais que individual, é possível separar concepção e execução. O indivíduo que trabalha não precisa mais pensar. Os desenvolvimentos nos processos de trabalho foram se dando no sentido de destituir o trabalhador do conhecimento e controle dos processos de trabalho. O processo de trabalho foi sendo aos poucos deslocado dos trabalhadores para se tornar ele mesmo propriedade do

capital. O resultado foi o desaparecimento dos ofícios e a transformação do trabalhador qualificado em força de trabalho geral adaptável a uma vasta gama de tarefas elementares.

Aqui se pode perceber a existência de um trabalho prescrito e de um trabalho real, ou seja, o trabalho prescrito é a tarefa predefinida pela gerência e que deve ser realizada pelos trabalhadores conforme planejado, entretanto nem sempre é possível realizar o planejado em função dos imprevistos gerados na relação dos trabalhadores com os instrumentos e processos de trabalho e com os demais trabalhadores, por isso a ideia de um trabalho real definido como aquilo que é realmente realizado a partir do planejado e do enfrentamento dos imprevistos da situação de trabalho.

Baseado nestes achados da Ergonomia, Dejours (2004, 2007) define o trabalho como aquilo que os homens e mulheres fazem para realizar o que ainda não está prescrito pela organização do trabalho. Dessa forma, existe sempre uma concepção ou uma reconcepção no trabalho, se levarmos em contato essa diferença entre o trabalho prescrito e o real. Mesmo sendo necessário o envolvimento do trabalhador para fazer o trabalho real funcionar, permanece o conflito entre o que seria um projeto do trabalhador, que seria espontâneo, e a organização do trabalho que limita a realização desse projeto e prescreve um modo operatório preciso. Conforme Dejours (2004) aponta, convém sublinhar que:

a organização do trabalho é, de certa forma, a vontade de outro. Ela é a divisão do trabalho e sua repartição entre os trabalhadores... Não acharemos abusivo observar nisso o exercício de uma vontade: a de dominar, de controlar, de explorar ao máximo a força de trabalho, substituir o livre arbítrio do trabalhador pela injunção do empregador, mediatizado, eventualmente, por técnicos especializados, como por exemplo, o engenheiro de métodos. O trabalhador é, de certa maneira, despossuído de seu corpo físico e nervoso, domesticado e forçado a agir conforme a vontade de outro (p. 27).

A intenção de Taylor era a desapropriação do conhecimento do trabalhador para dividir o trabalho e redefinir o modo operatório conforme o desejo da direção retirando do trabalhador a possibilidade da livre organização que era até então a prerrogativa do operário artesão. “Desejo de trabalhar contra a vontade do empregador, esta é a contradição fundamental”. Segue dizendo que o trabalho permitiria a significação da experiência do contato de si mesmo com o real do trabalho e seria o mediador primordial desta relação com o real, relação esta, sempre estabelecida entre o eu e o outro.

Este processo de trabalho rompe com qualquer possibilidade de apropriação da atividade do trabalho, que se vê transformada em atividade estranhada e não geradora de

elaboração do sofrimento gerado pelo contato com o real do trabalho que, para Dejours (2006), seria aquilo que escapa ao conhecimento e apreensão do sujeito e o interpela constantemente demandando resistência, adaptação ou mudança, convocando-o a dar sentido à sua relação com o trabalho e com a organização do trabalho. A divisão entre concepção e execução destina a realização pelo trabalho àqueles que planejam o trabalho e a alienação àqueles que o realizam, sendo este segundo grupo o mais representativo quantitativamente no mundo do trabalho.

Do ponto de vista da subjetividade, a pressuposição de Taylor é de que o trabalhador faz tudo para enganar o patrão porque ele não trabalha senão pela necessidade e pelo dinheiro. Segundo Dejours (2007), “O aforismo taylorista da vadiagem operária é uma contraverdade que prevalece ainda hoje na interpretação que se faz do ‘fator humano’ como fator fundamental de falha e de defecção voluntária” (p. 295). Mesmo considerando que exista o não comprometimento e a negligência, é muito diferente olhar sua incidência à luz da Psicodinâmica do Trabalho proposta por Christophe Dejours. Essas atitudes seriam, em verdade, efeitos resultantes do processo de desorganização das relações de trabalho decorrentes da aplicação do Taylorismo na organização do processo produtivo.

3.1.4 Fordismo

Do ponto de vista da organização da produção, podemos dizer de maneira concisa que, no Taylorismo, foram as modificações referentes à gerência da mão de obra que levaram a um aumento da produtividade por causa da separação entre concepção e execução, enquanto que no Fordismo foram as transformações materiais no processo produtivo, como a introdução da esteira rolante, que levaram a um enorme incremento da produtividade e possibilitaram a produção em massa. Essas alterações no processo produtivo começaram na fábrica da *Ford Motor Company* em Detroit. Vamos rever um pouco da história dessas transformações.

Em 1903, ano em que foi inaugurada a Ford, montar automóveis era uma função para profissionais que tinham sua formação nas oficinas de bicicletas e era altamente qualificada. Certo número de mecânicos competentes montava o carro todo e depois iam a pé para o serviço seguinte. Em 1908, Ford lança o modelo T. Nessa época algumas modificações haviam sido introduzidas: o serviço de montagem final tinha sido modificado e um operário havia sido designado para ir à seção de peças ou ferramentaria. Aos poucos de 1903 a 1908 o

serviço de montagem final havia sido parcelado e o próprio mecânico da Ford não era mais o mesmo. Em lugar do “pau para toda obra” que antigamente “fazia de tudo” havia agora diversos montadores que trabalhavam lado a lado, cada um responsável por operações um tanto limitadas.

A demanda pelo Modelo T foi tão grande que levou à necessidade de revisão dos métodos de produção. Foi introduzida a esteira transportadora, na qual as peças componentes eram transportadas e à medida que passava, parava periodicamente para que os homens executassem operações simples. Em 1914 foi inaugurada a esteira rolante sem fim. Em três meses, o tempo de montagem do modelo T havia sido reduzido a um décimo do anteriormente necessário. Em 1925, se produzia tantos carros por dia quantos tinham sido fabricados no ano de 1908, ano em que começou a fabricação do Modelo T. A intensidade do trabalho aumentou extraordinariamente.

Tendo conseguido isso Ford modificou também a sua política salarial. Antes de surgir a linha de montagem, a companhia concedia bônus para estimular a produção e a iniciativa individual do trabalhador. Ford passou então a pagar uma taxa horária de salário que uniformizava o pagamento do trabalhador. Pode-se ver assim que foram estabelecidas na Ford as novas condições de emprego que se generalizaram na indústria automobilística. O ofício deu lugar a operações parceladas e repetidas e as taxas salariais foram padronizadas em níveis uniformes.

Assim como na implantação do Taylorismo, a resistência dos operários foi grande. A insatisfação dos trabalhadores com a nova forma de trabalho se manifestava na grande taxa de desemprego voluntário, pois os trabalhadores simplesmente abandonavam o emprego. Na fábrica da Ford em 1913 o abandono da força de trabalho se elevou a incríveis 380%. A crise que Ford enfrentou em 1913 foi intensificada por uma tendência dos trabalhadores à sindicalização. A resposta de Ford à ameaça de êxodo dos trabalhadores e de sindicalização foi em 1914, o anúncio de um aumento de salários espetacular de 5,00 dólares por dia. Esse aumento salarial dissipou as ameaças e permitiu a manutenção de uma reserva de mão de obra para a companhia que agora estava disposta a colaborar, para manter o seu emprego. À medida que pela vantagem concorrencial, ele induziu seus concorrentes à mesma prática, as condições de trabalho se generalizaram, obrigando os trabalhadores a se submeterem a elas por simples falta de alternativa.

3.1.5 Fordismo Keynesianismo

Mas o fordismo também pode ser compreendido de um ponto de vista mais abrangente como um arranjo dentro do processo de produção capitalista. A produção aumentada exige uma demanda correspondente, ou seja, a produção em massa significa um consumo em massa. Vejamos o ponto de vista de David Harvey sobre Ford e o Fordismo. Para ele,

o que havia de especial em Ford (e que em última análise distingue o fordismo do taylorismo) era a sua visão, seu reconhecimento explícito de que produção de massa significava consumo de massa, um novo sistema de reprodução da força de trabalho, uma nova política de controle e gerência de trabalho, uma nova estética e uma nova psicologia, em suma, um novo tipo de sociedade democrática, modernista e populista (HARVEY, 2008, p. 121).

Segundo Harvey (2008), o líder comunista Gramsci duas décadas depois chegou às mesmas implicações de Ford. Em seus “Cadernos do Cárcere”, falando sobre o Americanismo e o Fordismo, ele diz que representam o “maior esforço coletivo até para criar, com velocidade sem precedentes, e com uma consciência de propósito sem igual na história, um novo tipo de trabalhador e um novo tipo de homem” (HARVEY, 2008, p. 121).

Os novos métodos de trabalho “são inseparáveis de um modo específico de viver e de pensar e sentir a vida” (HARVEY, 2008, p. 121).

O biógrafo de Henry Ford afirma que a intenção de Ford aumentando os salários em 1914 não era somente obrigar o trabalhador a aceitar os novos métodos de produção, mas também aumentar a renda deste para que ele pudesse comprar um veículo de sua própria produção. Em 1916, Ford mandou assistentes sociais na casa de seus trabalhadores para ver de que modo viviam e gastavam a renda para saber se seus hábitos eram compatíveis com as necessidades e expectativas da corporação. A crença de Ford no poder de regulamentação da economia como um todo era tanta que ele aumentou o salário de seus empregados no começo da Grande Depressão na esperança de que isso aumentasse a demanda efetiva e recuperasse o mercado. Mas a concorrência se mostrou mais forte mesmo para Ford que acabou sendo obrigado a demitir trabalhadores e cortar salários. O *New Deal* de Roosevelt, para salvar o capitalismo, fez através da intervenção do Estado o que Ford tentou fazer sozinho.

O Fordismo pode ser interpretado como um arranjo do modo de produção capitalista entre os trabalhadores organizados, o grande capital e o Estado para resolver a questão criada pela produção em massa. Essa forma de compreensão do Fordismo, de uma maneira mais

abrangente utilizada por David Harvey, está baseada nos argumentos da “Escola da Regulamentação”. Para essa abordagem existe um *regime de acumulação* dentro do sistema capitalista e um *modo de regulamentação social e política* a ele associado. Um regime de acumulação:

descreve a estabilização por um longo período, da alocação entre o produto líquido entre consumo e acumulação; ele implica alguma correspondência entre a transformação tanto das condições de produção como das condições de reprodução de assalariados (HARVEY, 2008, p. 122).

Um sistema de acumulação pode existir porque seu esquema de reprodução é coerente. O problema é fazer os comportamentos de todo tipo de indivíduos: capitalistas, trabalhadores, funcionários públicos, financistas, enfim todos os agentes políticos econômicos, assumirem uma forma que mantenha o regime de acumulação funcionando. Para tal teria de haver,

uma materialização do regime de acumulação, que toma a forma de normas, hábitos, leis, redes de regulamentação etc. que garantam a unidade do processo, isto é, a consistência apropriada entre comportamentos individuais e o esquema de reprodução. Esse corpo de regras e processos sociais interiorizados tem o nome de modo de regulamentação (LIPIETZ apud HARVEY, 2008, p. 117).

Dentro desta ótica, David Harvey descreve o Fordismo como um regime de acumulação de capital e conta a história de sua implantação geral. O início estaria marcado pelo ano de 1914 em que Ford estabeleceu o dia de 8 horas e cinco dólares como pagamento aos trabalhadores da linha de montagem de seus automóveis.

Para Harvey (2008), o Fordismo teve dois grandes obstáculos para se configurar como regime de acumulação do capital plenamente acabado no período entre guerras. O primeiro deles se refere ao estado das relações de classe no mundo capitalista, os trabalhadores não estavam dispostos a colaborar com uma forma de organização da produção que implicava uma rotina de trabalho parcelado, com pouca participação das habilidades manuais tradicionais e sem controle sobre o processo de trabalho. O segundo impedimento importante foi a concepção do papel do Estado na economia. Somente depois da forte depressão dos anos 1930 e do quase colapso do capitalismo é que foi possível através da aplicação das teorias de Keynes, a mudança do papel do Estado.

A implantação acabada do Fordismo só foi se dar depois do pós-guerra e representou a base de um longo período de expansão que se manteve até os anos 1970. Nesse período, o capitalismo cresceu a taxas elevadas nos países capitalistas mais adiantados, o padrão de vida se elevou, as tendências de crise foram controladas e o capitalismo se dedicou a um surto de

expansões internacionalistas de alcance mundial. O Fordismo se associou ao Keynesianismo, que propõe a intervenção do Estado na economia para estabilizar a questão da demanda efetiva, afastando a depressão e os perigos do nacionalismo e das soluções socialistas.

Segundo David Harvey (2008),

o equilíbrio de poder, tenso mas mesmo assim firme, que prevalecia entre o trabalho organizado, o grande capital corporativo e a nação-estado e que formou a base de poder da expansão de pós-guerra, não foi alcançado por acaso mas resultou de anos de luta (p. 125).

Os sindicatos, em troca da colaboração com os métodos fordista e taylorista de produção, teriam direito à negociação coletiva da salários. Havia o reconhecimento de que os salários eram uma parte importante da resolução do problema da demanda efetiva. Os sindicatos conseguiram influência política para assegurar benefícios sociais, seguro social, salários mínimos, previdência. Tudo isso em troca da cooperação na disciplinação dos trabalhadores de acordo com o sistema fordista de produção. O Estado também vigiava os sindicatos contra a infiltração comunista.

O grande capital corporativo assegurava o crescimento sustentado de investimentos que aumentavam a produtividade, elevavam o padrão de vida, enquanto mantinha uma base estável para a realização de lucros. Para isso investia em mudança tecnológica, em capital fixo, melhoria na capacidade administrativa da produção, e no marketing em mobilização de economias de escala através da padronização de produtos.

Cabia ao Estado, por sua vez assumir uma variedade de obrigações. Na medida em que a produção em massa envolvia pesados investimentos em capital fixo, requeria condições estáveis para ser lucrativa. O Estado se esforça através do keynesianismo para controlar a demanda efetiva, controlando os ciclos econômicos através de política monetária e fiscal. O Estado investe em transportes, energia e infraestrutura, elementos vitais para o crescimento da produção e do consumo de massa e que também garante o pleno emprego da economia. O Estado também vai gastar em seguridade social, assistência médica, educação, habitação, complementando o salário do trabalhador. Além disso, o Estado exerce poder direta ou indiretamente sobre os acordos salariais e os direitos dos trabalhadores na produção.

O Fordismo do pós guerra tem que ser visto menos como um sistema de produção em massa do que como um modo de vida total. “Produção em massa significa padronização do produto e consumo de massa, o que implicava toda uma nova estética” (HARVEY, 2008, p. 131). Conforme Harvey (2008) aponta, o Fordismo se apoiou e, ao mesmo tempo, contribuiu

para a estética do modernismo particularmente na tendência deste para a funcionalidade e para a eficiência. Esse sistema funcionou como um círculo virtuoso onde aumentava a produção e aumentavam os salários e os lucros, fazendo prosperar o capitalismo. Isso aconteceu até o início da década de 1970. Os anos entre o pós-guerra e o início dos anos 1970 já foram chamados “o período de ouro do capitalismo”. As coisas vão se modificar a partir deste período.

3.2. O mundo do trabalho antes de 1970

3.2.1 Pós anos 1970 - A acumulação flexível

A forma de organização da produção, segundo os moldes taylorista e fordista, predominou no mundo capitalista até a década de 1970. Segundo Harvey (2008), o núcleo do Fordismo se manteve estável até pelo menos 1973. Os padrões de vida da classe trabalhadora dos países do capitalismo central mantiveram relativa estabilidade assim como os lucros das empresas monopolistas. Depois da crise de 1973 ficou evidente a incapacidade do Fordismo e do Keynesianismo de conter as contradições próprias do capitalismo, iniciando-se um processo de transição no interior do processo de acumulação de capital.

Para esse autor, as dificuldades podem ser resumidas em uma palavra: rigidez. Para os investimentos de capital de larga escala e de longo prazo, não havia flexibilidade no planejamento e os mercados de consumo tinham que ser estáveis. Os contratos de trabalho estavam protegidos e o poder dos sindicatos impedia qualquer alteração nessa área. O Estado, por sua vez, tinha muitos compromissos sociais que aumentavam programas de assistência e de seguridade social, enquanto a base tributária, que se encontrava na produção, mantinha-se inalterada.

A única resposta flexível nesse quadro rígido era a política monetária, a capacidade dos Estados de imprimirem moeda, já que, em termos fiscais, o Estado estava cada vez mais pressionado. O resultado vai ser o uso excessivo da política monetária frouxa e a onda inflacionária que acabou comprometendo a expansão do pós-guerra. O Fordismo em crise vai ser desarticulado e uma nova forma de acumulação do capital vai se estruturar aos poucos,

com um sistema de regulamentação social e político inteiramente novo. É a chamada acumulação flexível. Para Harvey (2008),

a acumulação flexível, como vou chama-la, é marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apoia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e dos padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional. A acumulação flexível envolve rápidas mudanças dos padrões de desenvolvimento desigual, tanto entre setores como entre regiões geográficas, criando, por exemplo, um vasto movimento no emprego no chamado setor de serviços, bem como conjuntos industriais completamente novos em regiões até então subdesenvolvidas.... A acumulação flexível parece implicar níveis relativamente altos de desemprego estrutural, rápida destruição e reconstrução de habilidades, ganhos modestos (quando há) de salários reais e o retrocesso do poder sindical - uma das colunas políticas do regime fordista (p. 140).

Vamos ver que fatos deram origem a essa nova forma de acumulação.

Em primeiro lugar, um grande salto tecnológico, também chamado de 3ª Revolução Industrial. (MATTOSO, 1995) Em termos de produção, se introduziu a automação, a microeletrônica, os computadores e a robótica. Todos esse fatos tiveram uma repercussão nas relações capital-trabalho.

O Fordismo-Taylorismo já se combina com outras formas de organização da produção. Ao invés de cronômetro e produção em série e de massa, aparecem formas novas de lidar com os desafios da concorrência no mercado. Aparece e se multiplica um processo de produção em empresas pequenas e médias altamente flexíveis, nas quais não só o preço, mas a qualidade e a diferenciação do produto, são os elementos mais importantes na concorrência.

As novas máquinas com automação, robôs e computadores passam a requerer menor interferência humana. A qualificação do trabalhador para operar essas novas máquinas exige, por sua vez, uma educação geral mais ampla e diferenciada para permitir o desenvolvimento de habilidades tais como raciocínio lógico e capacidade de julgamento para permitir que ele possa intervir nesse novo processo produtivo de nível tecnológico elevado. O trabalhador passa a exercer uma multivariada de tarefas e operar várias máquinas.

Em termos de processo de produção, surgem novas modalidades de desconcentração industrial e novas formas de gestão da força de trabalho. Aparecem, os círculos de controle de qualidade (CCQ), a gestão participativa e a busca de qualidade total. Todas essas experiências aparecem em primeiro lugar no mundo japonês e depois em vários países do capitalismo avançado e do Terceiro Mundo industrializado.

Os direitos dos trabalhadores também sofrem transformações. Eles vão ser desregulamentados e flexibilizados para dar ao capital, instrumentos para enfrentar a nova concorrência no mercado capitalista. Direitos e conquistas históricas da classe trabalhadora são eliminados ou substituídos. O *Welfare State* que vigorou nos anos entre o pós-guerra e a crise dos anos 1970, está sendo desmontado. O papel do Estado na economia muda, ele sai da esfera da produção, em função da crise fiscal, diminuindo o papel do Estado na economia. A ideologia do neoliberalismo ganha espaço. A proteção do trabalhador vai diminuindo, há um aumento da contratação sem vínculo empregatício e aparecem novas formas de trabalho, meio período nos países centrais, autônomo, subcontratado ou terceirizado, por tempo determinado.

Todas essas transformações tiveram como consequência o solapamento do poder político dos trabalhadores e o enfraquecimento dos sindicatos. O mercado de trabalho passou por uma profunda reestruturação. Falaremos sobre isso mais adiante. Harvey (2008) mostra também que o enorme crescimento das práticas de trabalho no setor informal e o ressurgimento de práticas antigas acabam coexistindo com a produção tradicional de modo que o mesmo molde de camisas pode ser produzido por fábricas de larga escala na Índia, pelo sistema cooperativo da Terceira Itália ou por sistemas de produção familiar em Hong Kong.

No entanto, o sistema de trabalho, que mais consequências têm trazido e que tem maior poder de propagação em todo o mundo industrializado e mesmo nas regiões do 3º Mundo, é o Toyotismo ou modelo japonês. Essa nova forma produtiva, que não é mais a da produção em massa e que exige do trabalhador uma maior participação e um conhecimento maior, poderia vir a superar a alienação do trabalho fordista? Haveria uma volta ao trabalho artesanal? Existe uma discussão a respeito da importância e da possibilidade de generalização desse novo padrão produtivo conforme Antunes (1995).

Diante de tantas transformações merece um olhar mais detido duas questões: o Toyotismo ou modelo japonês que tem sido muito copiado e a estrutura do mercado de trabalho depois dessas mudanças.

3.2.2 Toyotismo ou modelo japonês

O Toyotismo ou sistema japonês se desenvolveu a partir das experiências feitas no processo produtivo da fábrica da Toyota no pós-guerra. Essas modificações resultaram de necessidades da empresa naquele determinado momento histórico: (a) a necessidade da

empresa de aumentar a produção sem aumentar a mão de obra, já que a mesma estava atravessando uma crise financeira; (b) a necessidade da empresa de atender a uma demanda pequena e de produtos diferenciados; e (c) a necessidade de enfrentar um sindicalismo combativo, que entre outras circunstâncias, levou à criação de uma nova forma de organização da produção e gerenciamento da força de trabalho (ANTUNES, 1995).

No Toyotismo, ao contrário do Fordismo, a produção é conduzida diretamente pela demanda. A produção é variada, diversificada e pronta para atender o consumo, no Fordismo a produção é em série e em massa. O estoque é mínimo, existe o melhor aproveitamento possível do tempo de produção. Se produz somente o que vai ser consumido no menor tempo possível. O ritmo de trabalho é muito intensificado. Para atender as exigências do mercado mais individualizadas, no melhor tempo e na melhor qualidade, a produção se baseia num processo produtivo flexível que permite a um operário operar com várias máquinas, é a polivalência do trabalhador japonês. O trabalho passa a ser realizado em equipe. No Fordismo, o trabalho é individual e parcelado. Agora são equipes de trabalhadores frente a um sistema de máquinas automatizadas.

No Fordismo, a indústria se verticalizou, como é o caso das fábricas de automóveis americanas, onde houve uma integração vertical à medida em que se expandiram as atividades das montadoras. No Toyotismo tem-se uma horizontalização, as montadoras reduziram o âmbito de sua atuação tendo estendido para as terceiras, subcontratadas, a produção de certos elementos básicos. Essa horizontalização acaba por expandir os métodos de trabalho das grandes empresas para as menores, suas fornecedoras.

Outro ponto essencial é que para a flexibilização da produção é imprescindível a flexibilização dos direitos dos trabalhadores. O Toyotismo se estrutura a partir de um número mínimo de trabalhadores. Somente quando é necessário se ampliam esses trabalhadores através de horas extras, trabalhadores temporários ou subcontratação. A empresa faz a escolha em função das condições do mercado.

Uma outra característica importante é o CCQ ou Círculo de Controle de Qualidade. Foi desenvolvido no Japão por gerentes de empresas a partir dos anos 1950 junto com o Toyotismo. O controle de qualidade é só uma parte do CCQ. A empresa investe em treinamento, participação e sugestões para melhorar a qualidade e a produtividade. No sistema Toyota, os engenheiros do chão de fábrica deixam de ter um papel estratégico e a produção é controlada por grupos de trabalhadores. A empresa trabalha com grupos de 8 trabalhadores, se um falha todo o grupo perde o aumento, portanto esse último garante a produtividade assumindo o papel que antes era da chefia. O mesmo ocorre com relação às faltas. O trabalho

em grupo e a dependência do indivíduo em relação ao grupo garante a produtividade e a assiduidade de todos.

O emprego vitalício começou em 1961, implantado em 1965, e foi oferecido aos trabalhadores pelos empresários para obter o compromisso de aumento de qualidade e de produtividade. É uma experiência curta e que está sendo repensada. Um outro fenômeno que apareceu no Japão é o que se conhece como *karoshi* e se refere à morte súbita no trabalho, provocada pelo ritmo e intensidade desse trabalho.

Esse modelo que se desenvolveu no Japão tem demonstrado uma enorme capacidade de se universalizar de se expandir em formas, mais ou menos adaptadas, mais ou menos descaracterizadas, tanto na Europa Ocidental quanto nas Américas, além dos tigres asiáticos que se expandiram na esteira do modelo japonês. As lições japonesas são copiadas em toda parte porque correspondem à fase atual do capitalismo que se caracteriza pelo crescimento da concorrência, pela diferenciação e pela qualidade, que são as condições que originaram o Toyotismo.

Gounet, citado por Antunes (1995), com um toque de ironia aponta que “Em síntese com o toyotismo parece desaparecer o trabalho repetitivo, ultra simples, desmotivante e embrutecedor. Finalmente estaríamos na fase do enriquecimento das tarefas, da satisfação do consumidor, do controle de qualidade”. Para Antunes, embora haja uma mudança significativa do envolvimento do trabalhador neste novo processo produtivo, dada por uma maior participação deste, não desapareceu a alienação do trabalho. A sujeição do trabalhador à ideologia da empresa, sua participação em um sindicato de empresa, representa uma posição diferente da era fordista. Conforme Antunes (1995):

A subsunção do ideário do trabalhador àquele veiculado pelo capital, a sujeição do *ser que trabalha* ao espírito Toyota, à “família” Toyota, é de muito maior intensidade, é *qualitativamente* distinta daquela existente na era do fordismo. Esta era movida centralmente por uma lógica mais *despótica*; aquela, a do toyotismo, é mais *consensual*, mais *envolvente*, mais *participativa*, em verdade mais *manipulatória* (p. 34).

Este modelo japonês está muito mais sintonizado com a lógica neoliberal e vai tender a enfraquecer o que se conseguiu preservar do *Welfare-State*. Uma outra consequência é que é possível que vá diminuir, em função do aumento do desemprego e do trabalho informal, os fundos públicos, reduzindo as conquistas para o conjunto dos trabalhadores. O ganho salarial decorrente do aumento de produtividade para alguns trabalhadores que beneficia uma minoria

vai reduzir ainda mais as condições da população trabalhadora que depende dos fundos sociais. Isso significa uma maior concentração de renda.

Na verdade, estamos assistindo a uma nova fase do capitalismo com aumento do desemprego e com o aumento de tensão para quem está empregado, com consequências muito amplas para o trabalho e a subjetividade do trabalhador.

Esse sistema propiciou impactos macrosociais (enfraquecimento do coletivo e do Estado, desregulamentação do mercado e transformações da sociabilidade), organizacionais (precarização do trabalho e individualização da gestão de pessoas) e psicossociais (deterioração identitária, descapitalização social, quebra do contrato psicossocial no trabalho e constituição de uma multidão de trabalhadores solitários) (RIBEIRO, 2010, p. 336).

Para Antunes (2009), o capital no uso crescente do incremento tecnológico, como modalidade para aumentar a produtividade também “necessariamente implica crises, exploração, pobreza, desemprego, destruição do meio ambiente e da natureza” entre tantas formas destrutivas. “Desemprego em dimensão estrutural, precarização do trabalho de modo ampliado e destruição da natureza em escala globalizada tornaram-se traços constitutivos dessa fase da reestruturação produtiva do capital” (ANTUNES, 2009, p. 36).

O trabalhador, dentro deste panorama, se vê confrontado com tantas mudanças e riscos que segundo Sennett (1999), acaba por ficar à deriva, sem uma referência segura que possa guiar sua vida e sem realizar seu trabalho como uma atividade coletiva, relegando a si, individual e solitariamente, a tentativa de lidar com a elaboração do sofrimento oriundo da relação subjetiva com o real do trabalho, sendo o colega de trabalho mais um rival do que um colaborador.

Para Dejours (2006), esta situação leva ao conformismo e a intensificação do trabalho redundando em reações de naturalização de que o mundo do trabalho é desta maneira (realismo econômico) e que caberia a cada trabalhador ter um melhor e mais eficiente desempenho, independente das condições de trabalho que tenha para isso (cinismo viril), o que tem resultado em situações constantes de adoecimento em função do trabalho, bem como situações-limite, como o suicídio no trabalho (DEJOURS, 2006, DEJOURS; BEGUE, 2010).

Paradoxalmente, a restituição da realização da atividade de trabalho como um todo pelos trabalhadores, proposta pelo Toyotismo, gerou uma abertura para que o trabalho se torne menos alienado e mais apropriado, embora esta ainda seja uma possibilidade para poucos.

3.2.3 O mercado de trabalho

Em meio a tantas modificações no processo produtivo, o mercado de trabalho nas últimas décadas tem passado por uma radical reestruturação. Vários fatores conjugados levaram a esse resultado. Um deles é o uso de tecnologias mais intensivas em capital.

Diante da forte volatilidade do mercado, do aumento da competição e do estreitamento das margens de lucro, os patrões tiraram proveito do enfraquecimento do poder sindical e da grande quantidade de mão de obra excedente (desempregados ou subempregados) para impor regimes e contratos de trabalho mais flexíveis (HARVEY, 2008, p. 143).

A finalidade dessas alterações é satisfazer as necessidades específicas das empresas. Mesmo para os empregados regulares, aparecem sistemas como o banco de horas, jornadas de trabalho de 40 horas semanais em média em que se trabalha mais quando há picos de demanda, compensando com menos horas em períodos de redução de demanda. Mais importante do que isso é a redução do emprego regular e o uso cada vez maior do trabalho em tempo parcial, temporário ou subcontratado.

Para Harvey (2008), houve uma segmentação da classe trabalhadora que apresenta, agora, uma estrutura com um centro e uma periferia. O grupo do centro, que diminui cada vez mais, é composto de empregados de período integral com maior segurança no trabalho e com garantias trabalhistas. Para eles, existem oportunidades de carreira e os salários são altos. Esses empregados são fundamentais para o futuro de longo prazo da empresa. Em compensação esse grupo deve ser flexível, adaptável e atender as expectativas da empresa. Esse grupo é bem pequeno, o menor possível.

A periferia se compõe de dois subgrupos. O primeiro deles são empregados em tempo integral com habilidades facilmente disponíveis no mercado, como secretárias, pessoal da área de trabalho rotineiro e trabalho manual menos especializado. Esse grupo tem menos acesso a oportunidades de carreira e tende a se caracterizar por uma alta taxa de rotatividade, sendo numericamente flexível. O segundo subgrupo abrange empregados em tempo parcial, empregados casuais, contratados por tempo determinado, subcontratados, estagiários. Esse grupo tem uma flexibilidade numérica ainda maior e muito menos segurança no emprego do que o primeiro subgrupo. É o grupo que mais tem aumentado nos últimos anos.

“A atual tendência do mercado de trabalho é reduzir o número de trabalhadores centrais e empregar cada vez mais uma força de trabalho que entra facilmente e é demitida

sem custos quando as coisas ficam ruins” (HARVEY, 2008, p. 144). A transformação da estrutura do mercado de trabalho levou a mudanças importantes na organização industrial. O uso crescente da subcontratação levou ao aumento da formação de pequenos negócios e, em alguns casos, permitiu que sistemas de trabalho mais antigos tais como trabalho doméstico, artesanal, familiar e paternalista, voltem a funcionar e se desenvolver como peças integrantes normais do sistema produtivo capitalista. Há uma convivência e complementaridade dos sistemas de trabalho terceiro-mundistas e dos capitalistas avançados. Esses arranjos do trabalho podem ser vantajosos do ponto de vista individual para algumas pessoas, mas a classe trabalhadora como um todo perde a cobertura das leis trabalhistas e da previdência social, os níveis de salários caem e a segurança no emprego deixa de existir.

Uma descrição geral dos processos que ocorrem no mercado de trabalho permitem observar uma série de fatos. Em primeiro lugar, uma expansão sem precedentes do desemprego estrutural. Uma diminuição da classe operária tradicional. O setor industrial emprega uma parcela menor da população economicamente ativa por um lado. Por outro lado, aumenta o subproletariado, o trabalho precário e o assalariamento do setor de serviços. Os dados apontam para um crescimento explosivo do setor de serviços, tendência que atinge praticamente todos os países desenvolvidos. Há um movimento de heterogeneização do trabalho, onde se dá uma ampliação do trabalho feminino, uma expansão do trabalho em tempo parcial, temporário, precário, subcontratado e terceirizado. Esse movimento do mercado de trabalho discrimina os mais jovens e os mais velhos, diminuindo as oportunidades para esses grupos.

Os processos dentro do mercado de trabalho apontam para um movimento contraditório. Por um lado, impulsiona para uma maior qualificação ou intelectualização do trabalho na medida em que exige do trabalhador conhecimentos para operar com um processo produtivo com tecnologia avançada. Por outro lado, desqualifica o trabalho, na medida em que aumenta a subproletarização presente no trabalho precário, informal, parcial, subcontratado e outros. Em termos subjetivos, como já apontado pontualmente ao longo deste capítulo, como podemos analisar o momento taylorista-fordista e o momento toyotista?

3.2.4 A subjetividade no Fordismo e na acumulação flexível

No trabalho parcelado taylorista e fordista, a subjetividade do trabalhador não é convocada a participar no processo produtivo, ao contrário ela é controlada e posta de lado, para não atrapalhar o ritmo do processo produtivo. O objetivo do esquema taylorista, para aumentar a produtividade, foi banir da oficina todo trabalho cerebral. Foi separada a concepção da execução, a tarefa foi fragmentada e dividida entre os diferentes trabalhadores pelo departamento de planejamento. Segundo Lancman e Uchida (2003), Taylor, quando propôs a Organização Científica do Trabalho (OCT), “aparentemente buscou eliminar a subjetividade do trabalho por meio do controle dos corpos dos trabalhadores cindidos de suas mentes” (p. 79). No entanto,

a subjetividade é reafirmada pela necessidade de seu controle para que aquilo que foi traçado seja rigorosamente cumprido....sua importância é reconhecida pelo avesso, ou seja, para evitar ao máximo a possibilidade dos trabalhadores criarem obstáculos e desvios na produção (LANCMAN; UCHIDA, 2003, p. 79).

O trabalhador, nesse tipo de trabalho, deve ser disciplinado, ter um corpo saudável, ser capaz de utilizar os músculos e a coordenação motora para realizar de modo rápido movimentos repetitivos e encadeados. O esforço exigido é de concentração e repetição de uma atividade que foi detalhadamente prescrita. “Corpos dóceis” na expressão de Michel Foucauld (apud MANSANO, 2009) e disciplinados são considerados positivamente neste contexto laboral. O modo de subjetivação dominante exige um indivíduo submetido a uma série de regras padronizadas e suas ações são passíveis de controle e mensuração. Ele pode ser comparado a uma máquina ou engrenagem que, depois de um tempo, sofre desgaste e pode ser substituída por outra igual, apenas mais nova.

Entretanto o trabalho repetitivo, sob o controle do tempo, leva à monotonia e ao tédio. Dejours (2007) observa que, apesar disso, essa forma de organização do trabalho, que ele chama de “monstruosa para todos os que sofrem seus efeitos” (p. 175), leva a poucos casos de doença mental por mais paradoxal que pareça. A explicação para isso deve levar em conta algumas questões. A imposição de ritmos e a repetição conflitam com o funcionamento mental espontâneo, a fantasia pode atrapalhar a execução das tarefas, já que pode alterar o ritmo e a concentração do operário podendo levar a acidentes que podem ser perigosos dependendo da atividade. A estratégia defensiva adotada pelos trabalhadores nestas situações,

segundo Dejours (2007), é a paralisação do funcionamento psíquico. O operário produz em si uma autoaceleração com essa finalidade.

O operário, confrontado com normas de produtividade, auto-acelera-se em relação a elas, até que todo o seu sistema de percepção-consciência esteja saturado pelo constrangimento imposto pela cadência. O investimento psíquico é então tomado por um pequeno circuito entre o sistema percepção-consciência e motricidade. Com isso o sistema pré-consciente é abandonado, a paralisia psíquica instala-se e o trabalhador pode então relaxar um pouco sua cadência, de modo a evitar outro perigo: o do esgotamento. O estado mental construído, assim de forma defensiva pelo operário é o estado do pensamento operatório e da depressão, que foram descritos em psicossomática (p. 175).

Essa forma de funcionamento mental, que não é senão a repressão pulsional, também é utilizada pelos neuróticos. Esse procedimento é oneroso, do ponto de vista psíquico, e quando o operário consegue alcançá-lo, evitando, assim, o conflito entre a organização do trabalho e o funcionamento psíquico, ele tende a leva-lo para o resto de sua vida. Mesmo fora do trabalho, o trabalhador se impõe um ritmo frenético de atividade. Ele só para quando vencido pelo cansaço e tende a escolher passatempos ou lazer compatíveis com esse funcionamento mental. Não raro é ele não conseguir se envolver, se sentir provocado e até ser violento com uma criança que o convida a participar de jogos infantis que justamente pressupõe uma flexibilidade do funcionamento psíquico que ele perdeu para conseguir resistir ao sofrimento causado pelo trabalho.

As consequências patológicas nesse contexto são o desgaste e o envelhecimento físico e intelectual precoce e o aparecimento de doenças somáticas, mas não de doenças mentais. Para Dejours (2007), neste esquema laboral, “a normalidade da maioria dos trabalhadores se estabelece sobre as ruínas do corpo erógeno cujas consequências imediatas são o aumento da morbidade somática” (p. 177). Outros efeitos sobre o trabalhador nessas condições são o cansaço, as faltas, os acidentes e a baixa qualidade do trabalho.

O filme “Tempos Modernos” de Charles Chaplin é uma bela ilustração da organização produtiva taylorista e fordista em uma fábrica e de seus efeitos no operário. O Mac Donald’s, em todo o mundo, mostra a organização taylorista em um caso de serviços de restaurante que continua comum na contemporaneidade. O Taylorismo não foi superado, ele continua a existir ao lado das novas formas de organização do trabalho. Este panorama sofreu mudanças consideráveis com a lógica da acumulação flexível que começou a operar nos anos 1970.

3.2.5 O trabalho imaterial e a subjetividade

Nas últimas décadas assistimos ao desenvolvimento tecnológico e científico acelerado que destaca um conjunto de categorias de trabalhadores que envolvem não a produção de mercadorias, mas os serviços voltados à educação, à cultura, à produção de conhecimentos, ao afeto, e à sociabilidade dos indivíduos (MANSANO, 2009). Essas atividades, chamadas por diversos autores de trabalho imaterial, se relacionam a três campos de atividades, conforme Negri e Hardt (apud MANSANO, 2009).

No primeiro deles estariam os serviços simbólico-analíticos que englobam a identificação e resolução de problemas, e atividades estratégicas de intermediação e que buscam integrar diferentes componentes e partes da produção material. Nesse campo, o trabalho imaterial envolve a capacidade de análise e abstração assim como a produção de ideias. Olhando aqui para o novo trabalhador qualificado que é solicitado a acompanhar e intervir no processo produtivo de tecnologia avançada, e que para tomar decisões em situações imprevistas deve poder articular conhecimentos, pensamento e ação, ser criativo, e para isso precisa de um envolvimento subjetivo com o seu trabalho, vemos aqui que, mesmo na produção de mercadorias tangíveis, o trabalho imaterial também está presente.

Um segundo campo de atividade do trabalho imaterial se refere aos conhecimentos necessários para intermediar a relação do produto com o mercado consumidor. Trata-se de analisar os fatores que criam e produzem a demanda. Destaca-se neste contexto, a indústria do marketing que se comunica com os consumidores buscando captar suas opiniões e desejos e criar necessidades de consumo através da propaganda que associa aos produtos, imagens e formas de vida, fazendo com que o consumidor se identifique com elas colocando-as como um ideal a ser alcançado. Essas formas de vida e imagens veiculadas nas campanhas publicitárias mostram pessoas belas e que parecem estar satisfeitas o tempo todo. Por meio dessas imagens vende-se a ilusão de que consumir esses produtos leva o sujeito a pertencer a esses mundos e alcançar uma vida sem conflitos. O setor de marketing é hoje fundamental para que uma empresa permaneça no mercado. Conforme Mansano (2009),

a marca diferencial deste tempo histórico está no fato de que os resultados do trabalho material só encontram lugar no mercado quando acrescidos da dimensão imaterial, visto que a mera disponibilização da mercadoria não é suficiente para garantir a sua venda. Toda a dimensão imaterial existe para que os consumidores sejam atraídos não somente pelos produtos propriamente ditos, mas também pelas maneiras de viver e pelas formas de se relacionar. Tais produtos, por estarem

associados aos estilos de vida que são moldados e disseminados pela publicidade, possuem grande apelo subjetivo (p. 518).

O terceiro campo de atividades do trabalho imaterial definido por esses autores diz respeito aos serviços em que predomina a relação afetiva estabelecida entre o usuário e o profissional. Estes se referem à área de saúde, psicologia e indústria do entretenimento. Este trabalho é imaterial, mesmo quando envolve o físico, como no caso de saúde, por exemplo, porque seus produtos são intangíveis: sensação de conforto, bem estar, satisfação ou excitação. Podemos ver por essa caracterização que,

o trabalho imaterial é algo que está presente em todas as profissões, desde aquelas que exigem maior habilidade para a criação, produção de conhecimentos e contatos sociais até aquelas que demandam majoritariamente a força física dirigida para atividades repetitivas e rotineiras (MANSANO, 2009, p. 515).

Com o desenvolvimento do capitalismo, a dimensão do trabalho concreto, se reduziu e, em termos proporcionais, com a introdução da automatização e de máquinas comandadas por computadores, o trabalho imaterial tornou-se mais significativo. Podemos dizer que, em nossa contemporaneidade, a subjetividade está presente tanto na produção, ao lado do trabalhador, que é convocado a comparecer não só com o corpo, mas com seu psiquismo, sua criatividade para a empresa, como também do lado do consumidor que responde às campanhas publicitárias “consumindo formas de existência com as quais ele se identifica e passa a desejar para si” (MANSANO, 2009, p. 518). Mansano (2009) observa que “é a própria vida subjetiva que se encontra em evidência sendo tomada como uma espécie de matéria prima que serve para promover a circulação de dinheiro” (p. 519).

Como caracterizar o modo de subjetivação dominante neste contexto? Do ponto de vista do trabalhador não é mais a disciplina e a força física que são demandadas, mas um conjunto de outras qualidades centradas no conhecimento, na inventividade e nas relações sociais. Trata-se de uma configuração subjetiva totalmente nova que passa a ser demandada pelo mercado de trabalho. O novo trabalhador deve ser criativo, flexível e adaptável. Negri e Hardt apud Mansano (2009) denominam esse novo modo de existir, tanto dos trabalhadores, como dos consumidores, como uma “subjetividade híbrida” que é mais mutante, flexível e fragmentada.

Sennett (1999), sociólogo norteamericano, fala dos impactos do novo capitalismo sobre os indivíduos e a sociedade como um todo. Vamos ver as consequências pessoais do

trabalho no novo capitalismo que ele observou a partir da realidade econômica e social nos Estados Unidos.

O novo capitalismo flexível é um sistema com mudanças significativas em relação ao passado. Mais exatamente esse passado são cinco décadas atrás (anos 1960). As transformações do mundo do trabalho são um assunto muito discutido, elas afetam potencialmente todas as pessoas, que procuram orientação para lidar com uma situação que se modifica a cada dia e que atinge diretamente suas vidas. Aparece na imprensa, em geral, um destaque para esse assunto. Enfatiza-se a flexibilidade, atacam-se as formas tradicionais, rígidas e os males da rotina. Os conselhos que aparecem na mídia para os trabalhadores é que eles sejam ágeis, que estejam abertos a mudanças, que se empenhem em uma educação continuada, que assumam riscos continuamente e que dependam cada vez menos da empresa, pois é necessário ser o seu próprio patrão e cuidar sozinho da carreira. Antes, o trabalhador entrava em uma empresa e dentro dela podia fazer a sua carreira, ajudado pelos planos da empresa, mas o capitalismo de hoje com o tempo de realização do capital cada vez mais curto e sua ênfase na mudança contínua, leva os trabalhadores a trocar muitas vezes de emprego em sua vida de trabalho.

As empresas estão sendo continuamente vendidas, incorporadas, redefinidas, e por isso, trocam de atividades e de empregados, com maior frequência. Elas não têm mais interesse em investir na carreira de seus empregados, pelo menos na maioria deles. Os próprios trabalhadores programam sua trajetória profissional em diferentes empresas. A insegurança e o correr riscos se tornaram corriqueiros, mesmo pessoas que não são propensas a aventuras são obrigadas a arriscar. Isso explica também a grande quantidade de pessoas que hoje no Brasil se dedicam a fazer concursos e pleitear vagas no funcionalismo público que oferece o que está desaparecendo no mercado de trabalho do setor privado: estabilidade e segurança.

Sennett (1999) aponta os impactos profundos para o caráter pessoal do novo capitalismo flexível e de sua ênfase no curto prazo. Para ele, o novo capitalismo levou à corrosão do caráter. Em projetos e equipes temporárias não há tempo suficiente para desenvolver qualidades como lealdade, confiança e compromisso mútuo em relações mais autênticas, pois é necessário tempo para se conhecer as pessoas e saber com quem podemos contar ou não quando aparece uma tarefa mais difícil, por exemplo. Nesse novo cenário flexível, muitas pessoas trabalham de modo autônomo, a falta de segurança e a concorrência levam a desenvolver formas de relacionamento com os possíveis clientes que têm muito de artificial e pensado. Os relacionamentos se tornaram dependentes das habilidades sociais dos

indivíduos, dando menor espaço para sentimentos mais profundos e autênticos. É claro que a competência continua sendo importante, mas entraram em cena na área do trabalho as habilidades de negociação e mesmo sedução, para lidar com a insegurança e o medo de perdas.

Outro aspecto dessa mesma exigência é o fato de que muitos trabalhos precisam ser desenvolvidos em equipe. Essas equipes podem ser temporárias, ligadas a uma determinada tarefa, os laços pessoais que se estabelecem entre os membros são fracos, não há tempo para se estabelecer ligações fortes e mais autênticas. O trabalho em equipe leva a uma “superficialidade degradante” que assedia o moderno local de trabalho (SENNETT, 1999). O trabalho em equipe, onde a produtividade do grupo é recompensada com aumento na remuneração dos indivíduos ou alguma outra vantagem, cria uma situação onde o indivíduo passa a ser dominado pelos interesses do grupo como um todo. As necessidades, interesses, ou circunstâncias individuais se tornam secundárias, ou mesmo são suprimidas, em favor do grupo. O indivíduo se torna subserviente ao grupo, e pode ser oprimido por ele.

A ênfase no trabalho em equipe mascara também as estruturas de poder e autoridade na instituição. Trabalhadores e chefes não são mais vistos como antagonistas. O chefe agora administra o processo de grupo, ele é o “líder”, que está do lado dos trabalhadores ao invés de ser autoridade que está acima deles. O treinamento em recursos humanos nas empresas tenta conquistar a simpatia do trabalhador e fazê-lo acreditar nessa ficção que serve para fortalecer os que estão em cima. O resultado é que as pessoas dentro da empresa desenvolvem uma máscara de cooperatividade, manipulando aparências e comportamentos com os outros. Utiliza-se a metáfora da equipe esportiva. A empresa é uma equipe que está em competição com outras equipes de outras empresas, a rivalidade está num ambiente mais despersonalizado, o mercado, as mudanças vêm de fora, e atingem a empresa como um todo, é como se patrões e empregados estivessem no mesmo barco, em igualdade de condições. Desaparece a figura de autoridade e a responsabilidade pelo poder que ela carrega. Tudo recai sobre os próprios trabalhadores.

Assim, o trabalhador não tem espaço para conversar diretamente e fazer reivindicações, uma atitude desse tipo é tomada como falta de cooperação. Algumas atitudes que o chefe toma, usa o mercado, a mudança, a época, enfim contingências externas como responsáveis. O chefe utiliza o poder sem ser responsabilizado por isso. Para Sennett (1999), “o administrador que declara que somos todos vítimas da época e lugar é talvez a figura mais astuta a aparecer nas páginas deste livro” (p. 138). As modernas técnicas de administração fogem do que dizem ser o aspecto autoritário do chefe no passado, mas, fazendo isso,

conseguem se eximir da responsabilidade pelos seus atos. Falaremos mais sobre elas e sobre a relação da empresa com o empregado mais adiante.

Mais um aspecto que merece ser comentado nessa nova economia se refere à questão da flexibilidade do tempo e do local de trabalho, poderia parecer que há um aumento da liberdade dos indivíduos, mas essa aparente independência do trabalhador é ilusória. O controle do trabalho feito fora do escritório pode ser maior do que para os empregados presentes. A tela do computador se encarrega de substituir a submissão cara a cara por outra eletrônica.

Outra característica importante do novo capitalismo é a compressão do tempo de trabalho dos indivíduos. O novo mercado prefere os jovens, e a partir de uma certa idade, que é variável conforme a profissão, mas não muito, o trabalhador tem dificuldade para se manter no mercado, a despeito da experiência acumulada e de estar no auge da capacidade intelectual. Existe um preconceito contra os mais velhos, eles são vistos como mais rígidos, mais avessos ao risco e, portanto, inadequados a organizações flexíveis. Na verdade, esse preconceitos servem para tornar os mais velhos um grupo mais vulnerável, e propenso a ser demitido quando se pensa em cortes e reengenharia. Além disso, os mais velhos, em função da experiência, podem ser mais críticos e se oporem ao que consideram incorreto, os jovens são mais flexíveis tanto no que se refere a correr riscos como em termos de submissão.

Um último aspecto importante levantado por Sennett (1999) é o fato de que o sucesso é um valor importante na nossa cultura, e está muito ligado à ideia de dinheiro e vida profissional. O fracasso é um assunto tabu ou, pelo menos, muito pessoal. A literatura popular tem muitas receitas de sucesso, mas não fala em fracasso, muito menos em como lidar com ele. As novas condições do capitalismo predispõe ao fracasso um grande número de pessoas. O fracasso não é mais uma perspectiva das pessoas desprivilegiadas, com poucos recursos, ele se tornou conhecido de pessoas educadas, da classe média. As reengenharias e reduções nas empresas impõem às pessoas situações súbitas de desemprego que num mercado muito competitivo pode significar uma tragédia do ponto de vista pessoal, redução na renda, descontinuidade nos planos de vida e um sentimento de fracasso. Um sentimento e uma dor que não tem espaço para ser elaborado nas novas condições do capitalismo flexível. Sennett (1999) se pergunta com muita propriedade:

como pode um ser humano desenvolver uma narrativa de identidade e história de vida numa sociedade composta de episódios e fragmentos? Um eu maleável, uma colagem de fragmentos, em incessante vir a ser, sempre aberto a novas experiências, essas são as condições adequadas à experiência de trabalho de curto prazo, a

instituições flexíveis e ao constante correr riscos. Mas há pouco espaço para compreender o colapso de uma carreira, se se acredita que toda história é apenas uma montagem de fragmentos. Tampouco há qualquer espaço para avaliar a gravidade e a dor do fracasso, se o fracasso é apenas mais um incidente (p. 159-160).

Dejours (2006) fala da sociedade e do trabalho nas empresas e fábricas na França que já estava vivendo dentro do novo capitalismo um movimento de desemprego estrutural e reestruturação produtiva. Dejours escreve em 1999, sobre um sentimento de medo por si mesmo e pelos próximos que aumenta a cada dia na Europa diante da ameaça de desemprego e de exclusão. O sofrimento dos desempregados e dos excluídos, porém não é visto como injustiça. A crise da falta de emprego é considerada uma fatalidade, um fato inexorável resultante da guerra econômica. Nesta guerra estão em jogo a sobrevivência econômica da nação e a liberdade, “nada menos que isso” o fundamental para vencer é aumentar a competitividade. Estes seriam os fatos, chama-se a isso realismo econômico. Neste contexto, as denúncias de desemprego e de precarização funcionam para sedimentar essa crença, favorecendo o conformismo. Segundo o autor, as pessoas aceitam situações que não aceitariam anos atrás apoiadas na crença de que é assim e não há o que fazer, negam o próprio sofrimento no trabalho e por isso tem dificuldade de olhar para o sofrimento dos outros, os desempregados e excluídos que estão supostamente em piores condições. A esta situação Dejours chamou de “banalização da injustiça social” (DEJOURS, 2006).

A nova organização do trabalho inspirada no modelo japonês causa novos sofrimentos, Dejours (2006) fala sobre eles. Apesar do que dizem os engenheiros de métodos, o trabalho enquanto atividade não é muito diferente do que era há 20 anos. A análise minuciosa mostra que os tempos ociosos desapareceram, o “índice de empenho” (tempo dedicado diretamente a produção) é muito mais penoso do que no passado, não há hoje possibilidade de se livrar ou amenizar as pressões do trabalho.

A principal preocupação dos operários é “aguentar firme o tempo todo”, mas ninguém reclama mais, pois existe a ameaça de desemprego e a possibilidade da empresa recorrer ao trabalho precário. Podemos ver assim que a precarização do trabalho que resultou dessa nova organização atingiu não somente os precários, mas também os empregados regulares que vivem constantemente o medo da demissão e por isso se conduzem de forma a não dar motivo para a dispensa. O primeiro resultado da precarização é, então, a intensificação do trabalho e o aumento do sofrimento subjetivo. O índice de absenteísmo caiu, os operários continuam a trabalhar mesmo estando doentes. A desmobilização do coletivo tem lugar, bem como a

conduta defensiva de não ver, não ouvir e não falar. Um importante efeito é o individualismo, o “cada um por si”, ao qual nos referiremos adiante.

Com relação à questão da qualidade, dizem os certificados que é excelente, “qualidade total”. A análise mais aprofundada sugere que os ganhos de produtividade podem ser devidos à queda do absenteísmo, à redução dos custos da mão de obra e da falta de movimentos reivindicatórios mais do que da melhora da qualidade em si. A nova organização produtiva toyotista tem como ideal a produção com o menor número possível de trabalhadores, é a fábrica mínima, a organização enxuta. Tornou-se comum a insuficiência crônica de mão de obra que leva a diversos efeitos. Dejours (2006) coloca que essa situação de excessiva pressão sobre os operários se apoia também na falta de reação dos gerentes à redução progressiva do número de operários que se dá em função tanto do medo dos próprios gerentes à demissão quanto da dificuldade de todos de se contraporem à mentira representada pela descrição do trabalho feita pelos engenheiros de métodos, pelo setor de qualidade e pela gestão dos recursos humanos.

A mentira consiste em descrever a produção a partir dos resultados e não a partir das atividades, só se leva em conta os resultados positivos e se omite tudo que represente falha ou fracasso. Há uma supervalorização do prescrito e uma negação da dimensão real do trabalho e a interpretação de qualquer fracasso como incapacidade, incompetência, falta de seriedade, erro ou desleixo. Não se leva em conta que o processo produtivo está sujeito a imprevistos, dificuldades e, por isso, a organização real do trabalho está sujeita a mudanças e improvisações.

Para Dejours (2006), o trabalho é justamente o que os trabalhadores precisam fazer para superar o hiato entre a organização prescrita e a organização real. Se os operários se ativessem somente ao prescrito não haveria produção, porque na prática não é possível prever tudo que pode ocorrer, sempre existem ajustamentos a se fazer. Inclusive greves podem ser feitas através de operação padrão ou tartaruga que significa exatamente paralisar a produção se atendo somente ao prescrito. Para Dejours (2006), existe uma desvalorização do trabalho, uma negação que não se limita ao desconhecimento, mas está associada à negação do sofrimento no trabalho e à supervalorização da concepção e do gerenciamento que leva à interpretação pejorativa das condutas humanas que aparece na noção de fator humano.

A mentira na empresa está assentada em motivações comerciais e gerenciais: a cotação na bolsa, o volume de vendas, o julgamento dos produtos lançados no mercado, tudo isso depende da imagem da empresa. O discurso oficial sobre o trabalho e sua organização é construído para servir de propaganda da empresa. Esse discurso atesta o “rigoroso

ajustamento da produção e da organização às exigências do mercado e da clientela, devendo, além disso, atestar a satisfação e a felicidade dos empregados que trabalham na empresa”. Dejours (2006, p. 65).

Essa propaganda é dirigida não só para o exterior, mas também para os objetivos internos da cultura empresarial que trata de moldar o comportamento dos funcionários dentro da empresa. Os funcionários chamados a contribuir com essa imagem de valorização da empresa devem sustentá-la, bem como evitar qualquer crítica, em nome da solidariedade com a empresa que está lutando para se manter no mercado e da qual depende seus empregos. A mentira na empresa também produz discursos que vão ocupar o espaço deixado pelo silêncio dos trabalhadores sobre o real do trabalho e sobre seu sofrimento. Analisaremos esses discursos mais adiante.

Aparecem vários efeitos da pressão por resultados sem levar em conta o real do processo de trabalho num contexto de insuficiência de pessoal, de tempo, de condições adequadas, enfim. Um deles é o sofrimento que resulta do trabalho mal feito, apressado que é contra os ideais e princípios do trabalhador. Outra fonte de sofrimento decorre de ações ou atitudes tomadas pelos sujeitos para manter os seus empregos que são contra os seus princípios éticos, a esse sofrimento Dejours (2006) deu o nome de sofrimento ético.

Um efeito surpreendente também é provocado pelo medo e pela ameaça de demissão. Como o trabalho implica na mobilização tanto cognitiva como afetiva do sujeito, a ameaça de demissão e o medo podem mobilizar o trabalhador para ser engenhoso, inventar soluções novas e se destacar para estar em condições melhores do que os outros na hora da dispensa. Aqui vemos que o medo vai funcionar como “motor da inteligência”, conforme a expressão de Dejours (2006). A ameaça de precarização leva ao medo constante, quebra a reciprocidade entre os trabalhadores, afasta o sujeito do sofrimento do outro e acima de tudo separa os que sofrem no trabalho dos que estão longe dele: os excluídos e os desempregados.

3.2.6 Sobre as empresas

Dejours (2006) identifica e relaciona o surgimento nos anos 1980 do novo conceito de recursos humanos e cultura empresarial ao fato de que as organizações sindicais resistiram a olhar e falar do sofrimento no trabalho e da subjetividade individual. As preocupações com a saúde mental eram tidas como antimaterialistas e poderiam levar à desmobilização do coletivo

e da consciência de classe, favorecendo um “egocentrismo pequeno burguês”. A Psicanálise era tida como ideologia reacionária. Somente as questões ligadas ao sofrimento físico, aos acidentes de trabalho e às doenças profissionais foram objeto de atenção por parte das organizações políticas ligadas aos trabalhadores. Para Dejours (2006), esta postura foi um “erro histórico que teve tremendas consequências”.

Fora deste contexto, em amplos setores da sociedade e em vários meios profissionais, incluindo especialistas da gestão empresarial, da mídia, da comunicação e da administração, pesquisas em psicologia do trabalho, sobre o estresse no trabalho, em psicopatologia geral e em psicanálise se desenvolveram, longe dos sindicatos e da medicina do trabalho. O resultado deste movimento foi a formulação nos anos 1980, do novo conceito de recursos humanos, de novas concepções e métodos relativos à gestão da mão de obra pelos patrões e gerentes aumentando dessa forma a capacidade de iniciativa dos empregadores, por um lado, e diminuindo a capacidade de resistência e de ação coletiva das organizações sindicais, por outro.

Para Dejours (2006), a indiferença pelo sofrimento no trabalho levou à tolerância social para com o sofrimento dos desempregados num primeiro momento. Num segundo momento, deu margem a um constrangimento, uma dificuldade para falar do sofrimento no trabalho gerado pelos novos métodos de gestão, que, afinal, parece ser uma situação privilegiada em relação aos que estão sem trabalho. Agora a situação é tal que alguém pode tentar o suicídio ou mesmo se suicidar dentro do ambiente de trabalho sem que isso provoque uma paralisação e um movimento para enfrentamento da questão que esse ato significa e está denunciando. “Precedente terrível de banalização de um ato desesperado” que mostra o impasse psíquico criado pela falta de atenção e pelo mutismo generalizado sobre o sofrimento no trabalho.

A desvalorização do trabalho se deu ao mesmo tempo em que houve um deslocamento essencial. O que caracteriza uma empresa não é mais sua produção, nem o seu trabalho e sim a organização, a gestão e o gerenciamento. “O tema da organização (da empresa) substitui-se ao tema do trabalho nas práticas discursivas do neoliberalismo” (DEJOURS, 2006, p. 41). Segundo Dejours (2006), essa mudança não é para promover a direção e a gestão e sim desqualificar as preocupações com o trabalho.

A centralidade do trabalho passou a ser questionada em vários planos. Dizem que não existe mais trabalho, que ele se tornou algo raro, que também não é mais um problema científico, se tornou inteiramente inteligível, sendo possível substituir o trabalho do homem por robôs e computadores e, como perdeu seu mistério, não é mais possível dar sentido à vida

e se realizar através do trabalho. Dejours (2004, 2006) contesta essas teses afirmando a centralidade do trabalho na vida, ou melhor, a centralidade psíquica do trabalho como estruturador da identidade no campo social.

Freitas (2000) coloca que, há uma década, as grandes empresas, especialmente multinacionais, precisavam ser cautelosas e passar uma imagem discreta de competência e compatibilidade com o projeto de desenvolvimento local para não serem acusadas de interferir na política dos países onde se instalavam, provocar desemprego, causar danos ecológicos ou concorrer deslealmente. Segundo a autora, as palavras “big business” e “multinacional” traduziam uma má reputação. Hoje podemos ver um movimento de revalorização do papel das empresas na sociedade que se deve:

em grande medida à “confirmação” do capitalismo como a “única” via capaz de promover o desenvolvimento econômico e a crescente legitimação da ideologia neoliberal, em que o econômico assume o papel predominante e subordina todas as demais esferas da vida social (FREITAS, 2000, p. 10).

Na visão dessa autora, as organizações modernas assumiram uma importância que nunca tiveram antes. Por estamos em uma sociedade com tantas transformações (que vive mudanças aceleradas, tecnológicas, econômicas e sociais, crise das instituições e dos valores tradicionais, grande insegurança na área do trabalho, declínio da ética do trabalho e a instituição de uma forma de vida consumista e hedonista), os indivíduos vivem uma crise de identidade. As grandes empresas têm se mostrado capazes de captar e responder a essas mudanças não só operacionalmente, mas também simbolicamente, através da cultura organizacional e da criação de um imaginário que busca responder à problemática atual de fragilidade no processo de identificação dos indivíduos. Elas pretendem ser o modelo de racionalidade, de transparência, de produtividade e de resultado que as outras instituições da sociedade deveriam seguir.

A crise de identidade dos indivíduos nesta sociedade permitiu a ampliação do papel das organizações modernas, segundo Freitas (2000). A ênfase na importância da imagem, do consumo, das aparências, da superficialidade leva as empresas a se posicionarem como aquelas que propõem uma vida de sucesso e uma missão nobre a realizar. O Estado enfraquecido deve se restringir a oferecer infraestrutura e deixar as empresas se ocuparem do emprego, da competitividade dos mercados e da potência da nação no mundo globalizado. Essa autoimagem grandiosa que as empresas constroem de si mesmas é repassada não só para os que nela trabalham, mas também para a sociedade como um todo. Elas assumem o papel de

fornecer ao indivíduo a identidade, tanto social, como individual. Para isso, a empresa busca estabelecer com o indivíduo uma relação de referência total.

Essa tentativa vai se dar por meio da produção de um imaginário específico onde a organização aparece como grande, potente, nobre, perfeita, procurando captar os anseios narcisistas de seus membros e prometendo-lhes ser a fonte de reconhecimento, de amor, de identidade, podendo preenchê-los e curá-los de suas imperfeições e fragilidades (FREITAS, 2000, p. 9).

Essa imagem da empresa que se relaciona com a mentira, a que se refere Dejours (2006), facilita o processo de idealização e posterior identificação dos indivíduos com a organização. Dentro do contexto socioeconômico da acumulação flexível, o desemprego estrutural faz com que os indivíduos estejam submetidos a fortes exigências para entrar e se manter no mercado de trabalho, a concorrência é muito grande (a quantidade de currículos que as empresas de seleção e recrutamento têm à sua disposição é imensa, às vezes são milhares de candidatos concorrendo a uma vaga). Os indivíduos se tornaram virtualmente descartáveis. Essas grandes empresas oferecem salários vantajosos em relação ao resto do mercado, possibilidades de carreira e benefícios. Num momento em que as possibilidades são incertas, o discurso das empresas é ouvido por muitos indivíduos, por diferentes motivos.

No mundo corporativo, o discurso do sucesso é o mais comum. A proposta que a empresa faz para o indivíduo é muito sedutora. A organização não pede ao indivíduo para trabalhar apenas por dinheiro, ela o convoca para algo muito mais nobre: ser o vencedor, o melhor. Numa sociedade onde a ameaça de exclusão se tornou comum e a competição é acirrada, essa possibilidade é atraente para muitos. O indivíduo identifica-se com a organização de maneira completa e ela passa a representar rica fonte de identidade. Desta forma, “o indivíduo torna-se um parceiro da empresa na busca pelo poder, da imagem, do sucesso, do controle social, de tudo aquilo que simbolicamente possa vir ao encontro de seu ideal de ego” (SIQUEIRA, 2007, p. 137).

A empresa se mostra, conforme Siqueira (2007), como “algo grandioso, produto de atos heroicos”, mas na verdade é uma “instituição frágil” com contradições e incoerências. A empresa espera o auxílio do indivíduo para alcançar ou manter toda a grandeza que deseja, ao mesmo tempo em que o vê como mais um ativo, um bem da empresa que deve se comportar conforme os seus desígnios. Para alcançar seus objetivos a empresa tenta através da “imposição de limites, normas e padrões de conduta” definir o modo como as pessoas se comportam dentro dela, numa “tentativa constante de lutar contra a surpresa”.

As áreas de comunicação e de recursos humanos conforme Le Goff (apud SIQUEIRA, 2007) aponta, tornaram-se “fortes agentes para o desenvolvimento do processo de homogeneização dos indivíduos os quais deveriam ser dinâmicos, competentes e inovadores” (p. 135). As técnicas de gestão gerencial fazem com que o indivíduo se coloque voluntariamente como objeto de dominação, deixando-se controlar em nome de desejos e objetivos de sucesso. O controle que a empresa faz se torna cada vez mais sutil, é interiorizado e substituído pelo autocontrole. O ritmo de trabalho e a produtividade se elevam e a busca de performance se torna o desejo dos próprios indivíduos. O sistema de organização do poder representado pela gestão,

mobiliza a psique para os objetivos de produção. Ela coloca em ação um conjunto de técnicas que capturam os desejos e angústias para se colocar a serviço da empresa. Ela transforma a energia libidinal em força de trabalho. Ela aprisiona o indivíduo em um sistema paradoxal que os conduzem a uma submissão livremente consentida (GAULEJAC apud SIQUEIRA, 2007, p.136).

As empresas tornam-se uma das principais instituições que estruturam e dão sentido à vida dos indivíduos. Le Goff (apud SIQUEIRA, 2007) afirma que a empresa não é mais o lugar onde se ganha a vida e se constrói uma identidade social, ela é agora o local onde o indivíduo pode se realizar plenamente. E, para isso, o indivíduo deve ser sempre o melhor, o mais rápido e o mais produtivo. A competição é vista como fenômeno natural, não havendo lugar para perdedores, não ambiciosos ou fracos. Estamos, enfim, assistindo “ao triunfo da ideologia da realização de si mesmo”.

Assim, responder às demandas da organização, superando-se, se torna um objetivo para o indivíduo: “a obrigação torna-se valor pela via do sucesso. A exigência passa a ser psicológica e não mais econômica e o controle externo é internalizado, transferido da organização para o indivíduo” (SOBOLL, 2007, p. 145).

Para Seligmann-Silva (2007), a ideologia da excelência é a face apresentada no mundo empresarial da ideologia da globalização. A cultura da excelência em que se baseiam as políticas de pessoal contém os valores de competitividade, flexibilidade, rapidez, agilidade, polivalência. Freitas aponta que perseguir a excelência é a obrigação de todos na empresa. A excelência, como objetivo dentro das empresas, é um patamar que se desloca cada vez mais para o alto, portanto é necessário se superar sempre. O que foi conquistado ontem já não conta hoje, se o indivíduo não é continuamente o herói que quebra recordes ele não é reconhecido, não tem identidade. “A desmedida como sendo a ultrapassagem do parâmetro é a medida de todos” (FREITAS, 2000, p. 12).

A busca destes valores e a corrida sem fim para se manter no topo foi identificada como origem de um quadro clínico descrito como a neurose da excelência por Aubert e Gaulejac apud Seligmann-Silva (2007).

A mobilização do sujeito em relação ao trabalho sempre está relacionada com a busca de identidade e de sentido para a vida. O reconhecimento dos superiores e dos pares no ambiente de trabalho é uma das fontes de estabilização da identidade do sujeito. Desenvolver-se na carreira, fazer sucesso, vencer é o meio de ser reconhecido e ter uma identidade valorizada socialmente. A realização de si mesmo, o sucesso, se torna o objetivo, a grande meta dos indivíduos na empresa. O indivíduo passa a amar a organização em que trabalha, desenvolve com ela uma relação de afeto duradoura, há uma cooptação do inconsciente individual pela empresa através de mecanismos psicológicos tais como a identificação e a idealização.

É nas grandes empresas que esses processos são mais visíveis e mais facilmente identificáveis, porque elas são mais zelosas de sua cultura, numa tentativa de homogeneizar a maneira de sentir pensar e agir. [Ainda segundo ela, as grandes empresas manejam] a dimensão simbólica e imaginária através da construção de heróis, que tornam o sucesso crível e atingível, e também dos rituais, que consagram suas políticas. Dessa forma, a cultura organizacional institucionaliza uma certa magia (FREITAS apud SIQUEIRA, 2007, p.138).

A empresa toma a forma para o indivíduo de uma imagem a ser idolatrada, se torna virtuosa e merecedora de todos os esforços. “Ao mesmo tempo em que o econômico torna-se o aspecto mais importante da vida humana, o indivíduo deixa-se levar pelo imaginário organizacional moderno e pela consequente invasão deste em sua vida privada” (SIQUEIRA, 2007, p. 138).

Conforme Siqueira (2007), as empresas são o ambiente privilegiado dos jogos de poder que têm sempre uma face oculta, as partes não têm sempre consciência dos interesses e desejos uma da outra e a análise de discurso revela a dimensão escondida desses jogos. As empresas usam vários discursos para controlar e direcionar o comportamento dos membros para o que elas desejam. São vários os discursos das corporações, mas antes de analisarmos esses discursos deveremos levar em conta alguns pontos levantados por Dejours (2004) sobre o sujeito e o desejo nas organizações.

Existe uma hierarquia nas empresas e, quanto mais se sobe nessa hierarquia, mais há lugar para o desejo e o sujeito. Inversamente, na base, a questão do sujeito não se coloca, ao contrário, é preciso reprimir o desejo para não perturbar o modo operatório cotidiano. Conforme Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) colocam, essa repressão, realizada pelo próprio

trabalhador desqualificado, tem consequências a nível psicossomático, porque está associada ao risco de uma doença somática.

Falaremos sobre isso mais adiante, por hora é importante assinalar que os discursos da empresa são direcionados ao desejo dos colaboradores dos estratos mais elevados da hierarquia empresarial, bem como a necessidade de proteção dos empregados da base que não têm seus desejos contemplados. No caso dos primeiros, se apela ao desejo e ao narcisismo, o discurso do sucesso representa bem isso. No caso dos trabalhadores não qualificados, o discurso se volta mais para o desamparo do trabalhador, numa representação da empresa como família, como protetora, como mãe.

Para as empresas de estrutura mais estratégica e gestão sofisticada, o primeiro discurso é o do sucesso, em especial o superexecutivo de sucesso. Os indivíduos com possibilidades de ascender a cargos de direção são os mais suscetíveis a este tipo de discurso. Ele se deixa envolver por uma imagem impregnada de onipotência e se coloca na posição de “super-herói” incansável “atleta corporativo” que busca obsessivamente a produtividade e o alto desempenho. Essa imagem ignora o ser humano real que tem um corpo, uma fisiologia, afetos e vínculos sociais, limites e necessidades próprias (SELIGMANN-SILVA, 2007).

A empresa tenta fazer acreditar que o trabalho é somente fonte de prazer, nega-se a dimensão de sofrimento e de angústia do trabalho real, o que leva a uma supervalorização do trabalho prescrito. O resultado é que o fracasso é interpretado em primeiro lugar como incompetência, erro, falta de seriedade, despreparo (DEJOURS, 2006).

O medo de parecer incompetente, de não ser capaz de responder às imposições da organização, gera sofrimento. Não há lugar para o fracasso na organização, não existe possibilidade de existir, de ser reconhecido na organização sem ser um vencedor, o indivíduo se insere nesta cultura vislumbrando a possibilidade do sucesso que passa a ser a missão de sua vida, o importante é vencer, ter vantagens sobre outras pessoas, ser admirado (PAGÉS apud SIQUEIRA, 2007).

O desejo de sucesso, o medo do fracasso, o desejo de ser admirado, são diferentes motivações que dependendo do sujeito empurram para o comportamento desejado pelas organizações. Para Enriquez apud Siqueira (2007), as grandes empresas valorizam em seus quadros indivíduos que tenham um perfil de lutador e guerreiro e que estejam dispostos a tudo pela vitória.

Em termos psíquicos, os sujeitos que assumem esse comportamento e se dispõem a tudo para vencer sinalizam a possível existência de conflitos inconscientes e aspectos patológicos na personalidade: sentimentos de desamparo que levam à necessidade de controle e poder,

uma debilidade narcísica importante que se manifesta em uma necessidade de admiração desmedida, sentimentos paranóides e defesas onipotentes, voracidade. Enfim, são várias possibilidades que indicam a presença de elementos psicopatológicos na personalidade, conforme aponta Sergio Franco (comunicado em mesa redonda, 26 de Outubro de 2012).

O segundo discurso recorrente nas empresas é o do comprometimento organizacional. O sujeito é convidado a participar de um grupo seletivo desde que esteja disposto a renúncias e sacrifícios em sua vida em nome de algo maior, logicamente a empresa. A proposta combina grandes vantagens a fortes restrições em nome da empresa. É o famoso “vestir a camisa da empresa”. Uma das principais funções da área de gestão de pessoas é ajudar a criar o ambiente de envolvimento do empregado com os objetivos da empresa, criar o comprometimento organizacional. Segundo Siqueira (2007), a lógica do comprometimento organizacional pressupõe a fascinação, a sedução e a esperada servidão voluntária dos funcionários. Treinamentos, cursos e vivências são utilizados com essa finalidade.

Uma terceira categoria de discurso que é muito utilizado é o da participação. A participação, na prática, se restringe a coisas menores, não estratégicas e, somente, até o ponto onde não possa haver uma mudança significativa na empresa, esta participação está muito mais no discurso do que na prática efetivamente. Esse discurso serve basicamente para envolver emocionalmente e motivar o funcionário a aumentar a produtividade. A participação também é buscada através de gratificações para os que alcançam determinadas metas colocadas em patamares excessivos, progressivamente mais elevados, lembrando o ditado popular do “burro que corre atrás da cenoura amarrada à sua frente”.

Outros discursos que podemos identificar é a empresa como uma família ou uma comunidade. Esses discursos são formas de envolver e seduzir os trabalhadores para conquistar a sua aquiescência em prol dos objetivos da companhia. Em relação à identidade, as organizações dão ao indivíduo referências contraditórias. Elas dizem para o indivíduo ser combativo, agressivo, individualista, ao mesmo tempo em que deve colaborar e integrar-se ao time. Pedem ao indivíduo que ele seja inovador e criativo, mas que obedeça à tradição e não provoque rupturas. Ele deve ser orgulhoso de estar no time e, ao mesmo tempo, sempre provar que merece o lugar do outro. Dizem ao indivíduo que ele é grande e potente, mas frágil a cada reestruturação que elas fizerem. Querem que ele seja um herói numa maratona que não tem fim e que queira alcançar o prêmio que não existe, enfim pedem ao indivíduo que confie nelas mesmo que elas demonstrem que não são dignas dessa confiança (FREITAS, 2000).

Com relação à nova organização do trabalho dos últimos 30 anos, Dejours (2007) aponta em todas as mudanças as duas “coerções” que para ele mais perturbaram a subjetividade. São elas a avaliação e a qualidade total.

3.2.7 Avaliação

A nova organização do trabalho e o cenário de elevação constante da produtividade impõem metas excessivas com muita frequência. A pressão por resultados e a avaliação do trabalho, especialmente quando é injusta, pode ser muito perigosa para a saúde mental.

A avaliação do trabalho é uma necessidade, a partir dela é possível haver o julgamento e o reconhecimento que constrói e estabiliza a identidade do trabalhador. No entanto, a avaliação individualizada, quando associada à ameaça de desemprego, a gratificações ou a sanções, pode alterar profundamente as relações de trabalho. No caso de políticas de exposição de resultados comparativa, além do medo das consequências da avaliação, existe a mobilização do sentimento de vergonha.

Essas práticas levam à competição entre trabalhadores, os iguais são colocados como concorrentes e inimigos, levam a condutas do tipo “cada um por si”, instalando-se a desconfiança e podendo chegar a atos de deslealdade entre colegas, destruindo as condições sociais de convivência no trabalho. Isso se observa nos empregados, nos técnicos e também nos executivos que ocupam cargos de direção. Todas essas práticas instauram a segmentação do coletivo, diminuindo também os espaços de reconhecimento e mobilização coletiva e levando ao isolamento e à solidão. Conforme Dejours (2007):

O resultado final da avaliação... é principalmente a profunda desestruturação da confiança, da convivência e da solidariedade. E, além disso, é o desgaste dos mecanismos de defesa contra os efeitos patogênicos do sofrimento e das políticas de coerção. O isolamento e a desconfiança instalam-se entre os agentes, abrindo caminho para o que se denomina as patologias da solidão, que parecem ser um dos denominadores comuns das novas patologias do trabalho (p. 22).

As avaliações são utilizadas como meio de pressão para aumentar a produtividade acarretando graves riscos de patologias decorrentes da sobrecarga de trabalho. Elas também podem ser motivo para ações arbitrárias. Para Dejours (2007), a avaliação quantitativa e objetiva do trabalho é criticável porque é possível demonstrar que o essencial do trabalho não

pode ser avaliado dessa maneira. A avaliação pode ser sentida e ser injusta e passar a ser mais um elemento a pesar nas descompensações psicopatológicas como as síndromes depressivas e as síndromes de perseguição.

3.2.8 Qualidade total

A qualidade total também representa causa de agravamento das patologias no trabalho. Segundo Dejours (2007), pode-se demonstrar por várias abordagens (econômicas, sociológicas e psicológicas) que a qualidade total não é possível, dada a distância entre as previsões, o planejamento e a realidade do trabalho. A imposição da qualidade total como obrigação gera uma série de efeitos danosos, tanto em termos de sobrecarga de trabalho, como também em custo psíquico. Para obter os certificados da qualidade total muitos profissionais são obrigados a mentir, burlar, fraudar os controles e as auditorias para demonstrar um desempenho satisfatório. Essa situação leva a um estado permanente de conflito com a profissão, com a ética pessoal e profissional, situação que Dejours (2006) denominou sofrimento ético. Pode resultar dessas situações um sofrimento psíquico que aparece nas síndromes de desorientação, de confusão, na perda da confiança em si mesmo, na perda de confiança nos outros, nas crises de identidade e nas depressões, que podem levar ao extremo do suicídio, principalmente quando o indivíduo se vê forçado a práticas que reprovam moralmente.

Uma última palavra se refere a um efeito particularmente difícil dessas práticas: o individualismo. Segundo Dejours (2004), a alteração das relações intersubjetivas no trabalho pela falta de confiança, a crise das solidariedades e dos coletivos de trabalho, tudo isso levou ao individualismo, ao comportamento de cada um por si. O individualismo é uma decorrência da evolução social e da crise das relações sociais no trabalho, até mesmo das relações sociais em geral. Dejours (2004) chama a atenção para o uso da tese do individualismo como explicação dos fatos sem referência a história que os produziu. Transformado em causa, naturalizado, ele se torna uma “formação que pertence ao imaginário social” e que tem uma “função alienante e de ocultação das relações sociais, desapropriação da inteligibilidade e do poder sobre o ato” (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994, p. 59).

Alguns autores ressaltam a importância nas empresas de incentivar o individualismo como forma de gestão da mão de obra. O individualismo seria incentivado como necessário

para que as empresas abandonassem, em parte, o controle exterior e passassem a comandar a subjetividade do empregado atuando sobre seus desejos e fantasias (PAGES apud SELIGMANN-SILVA, 2007).

3.2.9 Psicopatologia

As consequências, em termos da subjetividade, das novas organizações do trabalho foram abordadas ao longo do texto. Os impactos sobre os trabalhadores, em termos especificamente de psicopatologia, também são bastante relevantes. Para Dejours (2007), há um agravamento brutal da psicopatologia do trabalho relacionado às transformações dos últimos 20 anos na organização do trabalho. Utilizaremos o referencial da Psicodinâmica do Trabalho para compreender esta questão já que a psicodinâmica é, antes de tudo, uma clínica, uma análise das relações entre sujeito, o real do trabalho e o outro dentro da organização do trabalho.

Trabalhar é, antes de qualquer coisa, fazer a experiência do real, do real que resiste ao domínio quando um modo operatório conhecido não funciona, quando ocorrem imprevistos, quando há uma pane, quando o sujeito sente, então, o afeto penoso da impotência e do fracasso. O trabalho supõe tolerar o sofrimento, insistir, fracassar de novo, até encontrar a solução. O trabalho sempre implica numa transformação da subjetividade, trabalhar não é só produzir, é também transformar a si mesmo.

O sofrimento pode se transformar em prazer quando o sujeito tem a possibilidade de usar sua inteligência criativa e ser reconhecido pelo outro no ambiente de trabalho. Nesse caso, o sofrimento é criativo, fortalece a identidade do sujeito e é gerador de saúde. Porém, quando no trabalho não há possibilidade de criar, só existe pressão, impotência, medo e os recursos de defesas já foram utilizados, quando não há esperança de transformar a organização do trabalho, o sofrimento remanescente se potencializa arrastando o sujeito para a depressão e a doença. O trabalho e o sofrimento nesta situação são patogênicos.

Do ponto de vista estritamente econômico da energia psíquica, Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) baseados na clínica médica, colocam que os indivíduos submetidos às excitações, tanto exteriores, como interiores (instintivas e pulsionais), têm três vias principais para descarregar a energia psíquica: a mental, a motora e a visceral. A energia que se acumula é a origem da tensão psíquica. Diferentes indivíduos com hostilidade podem produzir

fantasmas agressivos, fugir ou ter uma crise de raiva motora e, finalmente, ter reações somáticas (dor de cabeça ou gastrite, por exemplo). Cada indivíduo, em função da sua história, terá uma via de descarga preferencial dependendo de sua estrutura de personalidade.

Relacionadas ao trabalho essas considerações propõe a seguinte questão. A tarefa de cada trabalhador oferece a canalização adequada à sua energia psíquica? No caso da carga física de trabalho, o perigo está no uso excessivo de aptidões fisiológicas, entretanto no caso da energia psíquica, o perigo é o subemprego de aptidões psíquicas que ocasiona uma retração da energia pulsional, o que é precisamente a carga psíquica do trabalho.

Em termos econômicos, o prazer do trabalho resulta da descarga psíquica de energia e uma diminuição da carga psíquica. Se um trabalho permite a diminuição da carga psíquica, ele é equilibrante. Se, ao contrário, a energia psíquica se acumula, torna-se fonte de tensão e desprazer e a carga psíquica cresce até aparecer a fadiga, a fraqueza e, a partir daí, a patologia. Esse é o trabalho fatigante. A fadiga é um sinal de que houve sobrecarga do organismo, somática ou psíquica. Se não houver modificação da situação que gera essa fadiga pode haver uma descompensação somática ou psíquica. A sobrecarga produzirá um delírio, no caso de um indivíduo com estrutura psicótica, uma depressão, no caso de uma estrutura neurótica, ou uma doença somática, se for uma desorganização mental (MARTY apud DEJOURS, ABDOUCHELI; JAYET, 1994).

A relação do homem com o trabalho é a origem da carga psíquica do trabalho. Uma organização do trabalho autoritária que não oferece saída à energia pulsional leva a um aumento da carga psíquica. O estudo da carga psíquica só é possível caso a caso, não há solução geral para transformar um trabalho fatigante em equilibrante. É preciso flexibilizar a organização do trabalho e deixar uma maior liberdade ao trabalhador para reorganizar sua contribuição nessa organização do trabalho de modo a descarregar sua carga psíquica e obter relaxamento e prazer. Se não houver uma modificação da organização do trabalho ou uma interrupção desse processo, estará aberto o caminho para a patologia, a descompensação somática ou psíquica.

Dejours (2007) relacionou as patologias do trabalho mais preocupantes na atualidade em quatro categorias.

A primeira delas são as *patologias de sobrecarga, de excesso de trabalho*. Apesar das esperanças no passado de que o progresso traria uma diminuição do trabalho humano, não é isso o que está ocorrendo, trabalha-se cada vez mais. Dentre essas patologias do excesso podemos citar o burn-out, o karoshi e as disfunções músculo esqueléticas.

O burnout ou síndrome do esgotamento profissional é um distúrbio psíquico que se caracteriza por um estado crônico de tensão emocional e estresse provocado por condições de trabalho físicas, emocionais e psicológicas desgastantes. Essa síndrome se manifesta em pessoas cuja profissão exige um envolvimento interpessoal direto e intenso. O autor do livro “Burn-out”, Herbert Freudenberger, associa a síndrome à seguinte representação: “um incêndio devastador, um incêndio interno (subjetivo) que reduz a cinzas a energia, as expectativas e a autoimagem de alguém que antes estava profundamente envolvido em seu trabalho” (FREUDENBERGER apud SELIGMANN-SILVA, 2007, p. 87).

O Karoshi é uma palavra em japonês que significa morte por excesso de trabalho. É considerada uma doença profissional associada a longos períodos de horas trabalhadas.

As disfunções músculoesqueléticas são um conjunto de distúrbios adquiridos por meio de atividades laborais, são conhecidas por LER (lesão por esforços repetitivos) e DORT (distúrbio ortomolecular relacionado ao trabalho) que afetam o corpo do trabalhador provocado pela inadequação do trabalho ao ser humano que o executa.

A segunda categoria de patologias seriam as *pós-traumáticas* que também aumentaram consideravelmente. Elas ocorrem em decorrência de vivências de agressão psíquica vividas no exercício da atividade profissional. Um exemplo desse tipo de patologia e de seus sintomas está na entrevista 1 que será apresentada e analisada adiante no capítulo dos “Resultados”.

A terceira categoria são as *patologias do assédio* que tem aumentado muito. O fenômeno do assédio sempre existiu no trabalho. O que é novo hoje é que com a desestruturação dos mecanismos de defesa, especialmente as defesas coletivas e a solidariedade, os indivíduos estão mais expostos e mais frágeis diante do assédio. Para Dejours (2007), “as patologias do assédio são antes de tudo patologias da solidão” (p. 15).

Na quarta e última categoria podemos encontrar as *depressões*, as *tentativas de suicídio* e o *suicídio* no ambiente de trabalho. As depressões são provavelmente a patologia que mais aumenta no trabalho assim como na psicopatologia geral. O suicídio no trabalho é um elemento novo e muito preocupante, já que além do que este ato significa em termos do sofrimento no trabalho, a dificuldade para investigar é muito grande e a não investigação cria um precedente muito perigoso.

Segundo Seligmann-Silva (2007), “do ponto de vista dos estudos epidemiológicos vem aumentando o número de pesquisas e análises que demonstram o papel do trabalho na morbidade psiquiátrica, papel esse reconhecido pela OIT (Organização Internacional do Trabalho)” (p. 66). O aumento das depressões em todas as faixas de idade é um fenômeno complexo, e há inúmeros estudos procurando compreender essa questão. A depressão se

tornou o mais frequente distúrbio mental no mundo todo. A sociedade atual pode ser caracterizada como uma sociedade depressiva, no sentido de que a depressão domina a subjetividade contemporânea (ROUDINESCO apud SELIGMANN-SILVA, 2007). A depressão se tornou uma epidemia psíquica, ela é um estado psíquico além de ser um quadro clínico caracterizado que necessita de intervenção terapêutica. O que nesse estado psíquico se relaciona ao trabalho só é possível avaliar em cada caso de modo individual.

É consenso entre os que estudam essa questão, de que esse dado não pode ser dissociado do estreitamento das perspectivas de realização pessoal que decorreu para muitos, do estrangulamento do mercado de trabalho e do aumento da precarização das relações de trabalho (SELIGMANN-SILVA, 2007, p. 67).

Esse estreitamento das perspectivas de realização pessoal e profissional veio acompanhado de sentimentos que se tornaram cada vez mais presentes. Em muitos ambientes de trabalho se percebe uma violência mais ou menos explícita, embora, na maioria das vezes, seja predominantemente sutil, ameaças, insegurança, incerteza, medo, impotência, entre outros. O medo acompanha o cotidiano do trabalho em transformação. No chão de fábrica existe o medo de acidentes de trabalho em função da sobrecarga e do ritmo cada vez mais acelerado. Medo de não conseguir atingir às exigências, não conseguir ser polifuncional, não conseguir dominar as novas técnicas, medo de adoecer, de não dar conta, medo do desemprego e da exclusão. O medo também não pode ser separado da sensação de insegurança gerada pela incerteza com relação ao futuro. Essa incerteza está associada tanto ao desmonte do Estado do Bem Estar Social quanto à ideia do realismo econômico, o futuro econômico dos indivíduos e do país sendo determinado em outras esferas, inalcançáveis, o destino atrelado ao mercado, à guerra econômica, ao processo de globalização.

Pelo fato de ser a depressão a patologia que mais aumenta e por estar frequentemente associada às outras categorias da psicopatologia do trabalho descritas por Dejours (2007) já mencionadas, vamos nos referir a algumas situações em que ela aparece. Podemos dizer que a origem de um estado depressivo que se relaciona ao trabalho geralmente está ligada a uma perda importante ou a uma série de frustrações nesse âmbito. O desenvolvimento da depressão é facilitado nos casos em que o indivíduo não tem apoio social ou na falta de alternativas concretas para superar o ocorrido. A falta de reconhecimento é um motivo importante para gerar decepção e logo depressão.

Além das já mencionadas consequências em termos de sofrimento para os trabalhadores da avaliação e da qualidade total, as pessoas que se encontram nas seguintes situações são mais propensas a um episódio depressivo:

- a) Impossibilidade de continuar exercendo suas especialidades em função do avanço tecnológico;
- b) Deslocamento para setores ou cargos onde não podem mais exercer suas especialidades ou que se tornaram polivalentes tendo sentido essas situações como desqualificação ou perda;
- c) Sentir-se alvo de injustiça, desconsideração e humilhação;
- d) Sentir-se preterido em ocasiões sucessivas em situações onde haveria o reconhecimento público;
- e) Sentir-se prejudicado com frequência por não receber informações importantes para seu desempenho ou progressão funcional;
- f) Sofrer discriminação ou isolamento no ambiente de trabalho.

Algumas possibilidades aqui colocadas podem corresponder a atos que configuram o assédio moral que pode originar a depressão, bem como síndromes de perseguição. Em situações de reestruturação de empresas pode haver o rompimento de laços de confiança com antigos colegas ou a desestruturação de um coletivo de trabalho que era protetor para os trabalhadores.

Outra situação que tem gerado sentimentos depressivos é a falta de perspectivas para os trabalhadores com idade superior a 40 anos que têm maiores dificuldades de encontrar alternativas de emprego, já que o mercado discrimina os mais velhos.

Podemos falar ainda em situações de trabalho degradadas, precárias, onde as possibilidades de desenvolvimento de quadros depressivos aumentam muito.

Uma última palavra se refere às toxicomanias e ao alcoolismo que tem aumentado no mundo corporativo. Já nos referimos aqui às estratégias defensivas dos trabalhadores quando têm tarefas repetitivas e entediantes, eles conseguem, através da autoaceleração, uma paralisação do funcionamento psíquico espontâneo, e uma diminuição do conflito entre o funcionamento psíquico e a organização do trabalho. Dessa forma, o pensamento mobilizado pelos afetos, quer sejam expressão de sofrimento, como raiva ou angústia, ou da atividade fantasmática, como sonhos e fantasias, são barrados, mantendo o trabalhador em seu funcionamento operatório. Essa estratégia defensiva é válida para todas as tarefas monótonas que não exijam criatividade.

A hiperatividade e o desempenho exigidos para os executivos da empresa levam à mesma situação. Eles se autoaceleram para manter o funcionamento operante e reprimir o funcionamento psíquico espontâneo. Desse modo, eles conseguem não entrar em contato com sentimentos e temores mais profundos que poderiam representar um obstáculo para seu

funcionamento e atividade. A hiperatividade aparece como defesa contra os fantasmas. Conforme Dejours (2007) aponta, além do funcionamento operante, a exaustão leva esses executivos a usar psicotrópicos, especialmente cocaína, algumas psicoses são recorrentes no meio dos executivos com postos de responsabilidade em empresas americanas que surgem em função da “extinção progressiva das defesas psiconeuróticas engendradas pela estratégia defensiva da repressão pulsional” (p.180). Essas situações não tem visibilidade, são preocupantes e evidenciam o fato de que as dificuldades no trabalho se agravaram aumentando a incidência da toxicomania e do alcoolismo relacionadas ao ambiente de trabalho.

Apresentado nosso marco teórico e a contextualização das relações entre organizações de trabalho e as possibilidades de realização ou sofrimento pelo trabalho, será descrito, a seguir, os objetivos gerais e a metodologia da presente pesquisa.

IV.

OBJETIVOS

Diante do exposto na introdução teórica e com base nas experiências clínicas vividas, o presente estudo teve como objetivo geral:

- Compreender os impactos e sentidos¹ das experiências de trabalho vivenciadas por sujeitos em tempos do capitalismo flexível, com reestruturação produtiva e flexibilização do trabalho.

Os principais objetivos específicos da presente pesquisa foram:

- Retomar a história da organização do trabalho ao longo do século XX e início do século XXI;
- Analisar a forma como o trabalho tem se organizado na contemporaneidade;
- Caracterizar os modos de subjetivação dominantes nas organizações do trabalho nos contextos atuais de trabalho.

¹ Dar sentido é visto como uma atividade mental que possibilita ao sujeito posicionar-se intersubjetivamente dentro de um fluxo de acontecimentos em dado contexto sócio-histórico (SPINK & GIMENES, 1994).

V. METODOLOGIA

5.1 Método

A modalidade de pesquisa de caráter qualitativo utilizada será o estudo de caso, definido como um estudo intensivo de uma situação exemplar, buscando o levantamento de informações e indagações acerca de um fenômeno psicossocial e a análise de conteúdos emergentes que possam ser indicativos das percepções e vivências de sujeitos sobre as experiências de trabalho no mercado de trabalho atual (CHIZOTTI, 1991; TRIVIÑOS, 1987).

5.2 Sujeitos

Duas pessoas, uma delas trabalhou e a outra trabalha, em empresa de grande porte nas condições flexíveis deste novo mundo do trabalho. Uma delas abandonou o trabalho nessas condições e a outra permanece nesse trabalho e é bem sucedida nele.

S1, como chamaremos o primeiro entrevistado, tem 36 anos, sexo masculino, economista, doutor em economia, 17 anos de carreira, analista financeiro na época em que trabalhou em empresa multinacional de grande porte.

S2, como chamaremos o segundo entrevistado, tem por volta de 40 anos, sexo masculino, administrador de empresas com MBA, 18 anos de carreira, gerente financeiro de empresa multinacional de grande porte.

5.3 Instrumentos

O instrumento principal utilizado foi a entrevista aberta, configurada como um depoimento ou um relato de um sujeito que presenciou, viveu e experimentou a situação psicossocial a ser investigada, podendo assim dizer sobre isso, sem um roteiro previamente estabelecido num livre curso de pensamento. Na presente pesquisa o foco da narrativa é a experiência, a vivência no trabalho nas condições flexíveis.

Segundo Schmidt (1992), o depoimento ou entrevista aberta é relativo a uma região da experiência do narrador e não a um assunto como nas entrevistas fechadas ou semiestruturadas.

As entrevistas foram gravadas e transcritas para serem analisadas.

5.4 Procedimentos

Os dois estudos de caso realizados contaram com as seguintes etapas: delimitação do caso a ser estudado, coleta dos dados, análise dos dados e elaboração do texto final da análise.

Os casos analisados vieram de indicações dadas por economistas da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo. Os dois profissionais entrevistados atuam ou atuaram na área financeira das respectivas empresas. Num dos casos, havia um conhecimento prévio do pesquisador, quando ainda o entrevistado era estudante desta faculdade. No outro, não havia qualquer contato ou conhecimento prévio à indicação do entrevistado.

O contato com os sujeitos foi feito por telefone e diante do aceite em participar da pesquisa foi combinado um horário para realização da entrevista, num dos casos, numa sala da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP). No outro, o encontro aconteceu nas dependências da empresa em que trabalha o entrevistado. As entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas para elaboração do texto da pesquisa.

Os procedimentos éticos foram seguidos e ambos os sujeitos leram e assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

5.5 A análise dos dados

A análise das entrevistas foi realizada utilizando o marco conceitual das abordagens da Teoria Psicanalítica e da Psicodinâmica do Trabalho (proposta por Christophe Dejours), sendo relacionada ao contexto maior do mundo de trabalho.

Primeiramente, foi analisada e apresentada cada entrevista em separado (análise vertical), visando trazer dois retratos de possíveis experiências de trabalho em contextos

atuais de flexibilização do trabalho, para depois serem relacionadas as principais semelhanças e diferenças entre os dois estudos de caso (análise horizontal), como conclusão da presente Dissertação.

VI.
RESULTADOS: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS
ENTREVISTAS

A seguir, serão apresentadas e discutidas as duas entrevistas realizadas, de forma separada, como dois estudos de caso (análise vertical), para, depois, serem realizadas as articulações entre ambas (análise horizontal).

A letra E representará a pesquisadora e a letra S representará o sujeito da pesquisa, primeiramente S1.

6.1 Estudo de caso 1: Apresentação e análise da entrevista sujeito 1

E - Queria que você me contasse como é que foi o seu trabalho, o que você quiser contar...

S1 - Especificamente lá na empresa 1 onde eu fiquei mais tempo, tive mais problemas (risos). Entrei lá, em 1995, não em 97 na empresa 1, era para trabalhar na área financeira, numa área chamada RDC. Eu tinha que fazer o RDC (Relatório de Desempenho Comercial), depois a gente incorporou a área de desempenho gerencial, a atribuição era basicamente essa: fazer o relatório de controladoria relativo às áreas comerciais tanto da empresa 1, quanto da empresa 2, porque ela já tinha se fundido com a empresa 1, referentes às áreas comerciais do interior de São Paulo. Depois de um tempo fazia de tudo, tanto do interior como da capital, o que aparecesse tinha que fazer. Que mais eu tenho para te falar? Entrei lá como analista financeiro, tinha uma boa perspectiva profissional na empresa que era bastante conhecida no mercado tinha saído nas revistas como uma das melhores empresas para se trabalhar, mas quando entrei lá (risos), percebi que não era bem assim o negócio. A gente tinha que apresentar esses relatórios uma vez por mês, era uma reunião com o presidente da empresa. A gente desenvolvia esse relatório para o gerente comercial apresentar nessa reunião. Era uma coisa assim extremamente maçante, massacrante. A gente passava 3 semanas razoavelmente tranquilas, tá certo que sempre saía de lá bem tarde, nunca antes das 8 da noite. Mas quando chegava a semana de entregar esses relatórios, nas duas semanas antes, o negócio complicava. A gente várias noites na semana varava a noite, via o sol nascendo era bastante complicado (risos). Agora o que você quer que eu conte? Mais especificamente o que você quer que eu conte? O que você quer saber do meu trabalho lá?

A entrevista com esta pessoa foi pensada desde o começo do Projeto de Mestrado. Como aparece na transcrição, eu conheci S1 quando ele ainda era estudante de economia. A experiência de trabalho sobre a qual ele fala foi a sua primeira e única no mundo corporativo, em empresa privada. Depois dela, ele se dedicou a um Doutorado e hoje leciona em universidade pública. Veremos ao longo da entrevista a intensidade emocional dessa experiência e os prováveis motivos que o levaram a abandonar o mundo corporativo, apesar dele não falar diretamente sobre isso.

A entrevista revela uma situação comum na configuração do mundo da produção e do trabalho de hoje, onde uma empresa se funde com outra por razões estratégicas e de mercado que podem ser o aumento da competitividade ou a ameaça de perder espaço no mercado. É a reestruturação produtiva, que se dá em muitas empresas. Essas fusões e reestruturações implicam em corte do número de funcionários, o que ocorreu nessa empresa, como veremos a seguir.

S1 refere-se ao fato de que a empresa é bastante conhecida no mercado e tinha saído na mídia como uma das melhores empresas para se trabalhar. Ele diz que quando entrou lá percebeu que *“não era bem assim o negócio”*. Esta fala mostra a mentira instituída pela empresa de que fala Dejours (2006). Essa mentira, assim como a propaganda veiculada pela empresa, tem motivações comerciais, a imagem da empresa é fundamental, influencia no volume de vendas, na cotação em bolsa e na aceitação de seus novos produtos, quando lançados no mercado.

O discurso da empresa voltado ao mercado afirma, além do atendimento rigoroso às exigências do mercado e da clientela, a satisfação e a felicidade dos empregados que lá trabalham. A ideia “das melhores empresas para se trabalhar” sugere que nem todas as empresas são bons lugares para se trabalhar, como no caso desta empresa, conforme relata S1. Mesmo entre as melhores para se trabalhar nem todas o são de fato.

Nesse primeiro trecho da entrevista podemos ver também a exigência de polivalência que se faz ao funcionário, ele deve ser capaz de fazer de tudo, segundo o entrevistado, o que aparecesse tinha que fazer. Ele também fala de um sobreinvestimento no trabalho através da extensão do tempo de trabalho (saía sempre bem tarde, nunca antes das 8 da noite) e uma diminuição da nitidez do limite entre tempo dedicado ao trabalho e ao lazer. Essa característica, que se tornou mais comum na medida em que o trabalho imaterial se tornou predominante, não é justificada nesse caso, não é um trabalho de criação, nem menciona a possibilidade de outros lugares onde ele podia ser desenvolvido, tais como a casa ou o espaço público. Esse excesso de trabalho é resultante de uma política de exploração ao máximo da

mão de obra através de uma gestão de pessoal que se caracteriza pela pressão e pelo medo, numa verdadeira banalização do mal, como preconizou Dejours (2006).

Em função de exigências de prazo, S1 relata que, em época de entrega de relatório, *“várias noites na semana varava a noite, via o sol nascendo, era bastante complicado”*. Mais adiante veremos que a empresa estava ciente de que era uma situação abusiva que poderia gerar ônus na justiça e, por isso, desligava as catracas a partir de determinada hora da noite.

O sofrimento no trabalho aparece já neste primeiro trecho quando S1 diz que *“era uma coisa assim extremamente maçante, massacrante”*. O sofrimento a que ele se refere não foi compensado, não foi transformado em criatividade ou em prazer, não trouxe reconhecimento nem beneficiou a identidade, podendo ser definido como sofrimento patogênico, conforme propõe Dejours (2004), sendo um sofrimento no trabalho que, justamente, não consegue ser transformado em criatividade. O entrevistado relata que o trabalho era maçante e massacrante, esse era o efeito do trabalho sobre a subjetividade: um massacre, uma sensação de aniquilamento. Na frase seguinte quando S1 diz que era *“bastante complicado”*, ele também está se referindo à opressão e ao sofrimento gerado no trabalho, um sofrimento patogênico que acabou por gerar sintomas traumáticos (DEJOURS, 2007).

E - O que você quiser me contar, o que você achar que deve contar.

S1 - Esse período foi um pouco traumatizante para mim. Até hoje eu tenho, não sei se sintomas, mas certos resquícios do trabalho de lá. Era um stress tão grande no final do mês. As informações chegavam de diferentes fontes, totalmente dessincronizadas. Além de ficar cobrando tinha que ficar elaborando os dados, não era só pegar os dados. A gente tinha que montar os relatórios, gerar dados a partir deles. Tinha sistemas que a gente trabalhava com eles para gerar funções e chegar aos dados, eram muitas variáveis. Era um stress tão grande, que a gente não pensava em outra coisa, a nossa vida era a empresa e não era só eu, todos que trabalhavam na área financeira era a mesma coisa. Varias pessoas que eu conheci quando trabalhava lá, alguns não aguentavam, não passavam de um mês e iam embora. Outras pessoas que estavam lá estavam lá por uma condição financeira. Quando entrei naquele setor era um dos poucos que tinha formação superior, os outros que trabalhavam lá, principalmente na área de preços, não tinham faculdade. A maioria não tinha e já tinham uma certa idade, certo tempo de empresa, então tinham medo de sair de lá para o mercado, de se arriscar numa outra situação, isso fazia com que se sentissem mais pressionados e acabavam ficando na empresa. O setor de preços que trabalhava junto com a gente na

mesma mesa praticamente, também varava a noite, era super atarefado e não tinha tempo para nada. Que mais eu posso falar?

Esse período de trabalho gerou uma vivência traumática, tal a intensidade da experiência de sofrimento vivida. S1 reconhece *“não sei se sintomas, mas certos resquícios (...) era um stress tão grande a gente não pensava em outra coisa, e não era só eu, todos que trabalhavam na área financeira era a mesma coisa”*.

Esse trecho da entrevista mostra uma situação de pressão excessiva para os funcionários da área financeira. Conforme S1 apontou muitas pessoas não aguentavam, não passavam de um mês e iam embora. Outros que estavam na empresa há mais tempo, não saiam porque não tinham curso superior e já tinham uma certa idade.

As condições do mercado de trabalho com excesso de oferta de mão de obra e grande competição impõe exigências em termos de formação. Os que não se enquadram no perfil de trabalhadores que o mercado demanda são mais vulneráveis à possibilidade de ficar desempregados e, por isso, se submetem às condições existentes sem buscar alternativas, têm medo de se arriscar e sair para o mercado. Essas pessoas se sentem mais pressionadas e acabam ficando na empresa, sendo esta uma característica central da configuração do mundo do trabalho atual, conforme aponta Sennett (2006) ao dizer que as pessoas vivem uma sensação de risco permanente, de descartabilidade, ou seja, sabem da sua vulnerabilidade e da possibilidade de serem substituídos a qualquer momento e por entenderem que não há o que fazer, que é assim mesmo, o que gera uma resignação à lógica vigente ou um realismo econômico, como propõe Dejours (2006).

S1- O que eu mais sinto pesar de ter trabalhado lá, com esse stress todo que eu passei lá, eu aprendi várias coisas, mas olhando agora, não valeu a pena ter sofrido tanto. Eu aprendi coisas lá, em termos financeiros, não era ruim trabalhar lá. Uma das coisas que motivavam a gente para o trabalho era a bonificação, lá a gente tinha 13º e 14º salário, isso já era fixo. E dependendo do seu desempenho, da sua pontuação tinha um bônus, você podia dobrar esse valor, podia receber 14 salários a mais como bonificação no final do ano. Imagina se você não queria bater as suas metas. Dependendo se você bateu as suas metas, e as metas eram bastante altas. E a cada ano você partia de um novo nível, de um nível mais elevado para bater as metas. Esse era um outro fator que motivava para permanecer na empresa. Mas essa motivação financeira mascarava ou iludia quanto a gente sofria na parte braçal, na parte de trabalho mesmo. Você estava sempre esperando a bonificação. Para

receber essa bonificação no final do ano você não percebia o quanto aquilo te fazia mal mês a mês. Algumas coisas que eu percebo que são resquícios de lá, você sabe desde que você me conheceu que eu sou um pessoa tranquila. Mas desde que eu fui trabalhar lá com toda aquela cobrança e aquele rigor os relatórios para a presidência, toda aquela coisa penosa, em qualquer situação que eu vou ser cobrado de maneira mais forte eu passei a sentir um certo desespero, não é bem isso, eu passei a sentir alguma coisa que acho que é resquício do tempo que trabalhei lá. Acho que existiu um certo assédio moral na empresa porque qualquer pessoa que não conseguisse gerar um relatório era despedida, não conseguisse cumprir uma meta era despedido, diretores e gerentes, a gente ficava sabendo, alguns deslizes e você podia ser despedido na hora. Não era só a motivação financeira, mas também o medo de ser despedido. Qualquer coisinha, qualquer deslize e o sujeito estava fora, olhou torto pode se dar mal (risos)... Era isso, tradicionalmente entrava às 8 e saía 8, 8 e meia. No período em que tinha que gerar esses relatórios chegava às 8hs e não saia antes da meia noite. Ou então varava a noite até 4, 5 horas da manhã e, no dia seguinte, entrava na mesma hora. Não é porque saiu mais tarde que pode entrar mais tarde, nada disso. Eles desligavam a catraca depois de uma certa hora para não registrar a hora que você saia, para não gerar comprometimento. Isso é comum em várias empresas.

S1 revela que o que mais sente pesar por ter trabalhado nessa empresa é que, apesar de ter aprendido muita coisa e de não ser ruim em termos financeiros, não valeu a pena ter sofrido tanto. As vantagens financeiras, as bonificações que podia receber ou recebera no final do ano, não compensavam “o quanto aquilo te fazia mal mês a mês (...) A motivação financeira iludia, mascarava o quanto a gente sofria na parte braçal na parte de trabalho mesmo”.

S1 fala, não somente sobre si mesmo (a gente), mas também sobre os colegas que trabalhavam na mesma área e que viviam a mesma situação. Mesmo quando saíam da empresa às 4 ou 5 da manhã, não havia o reconhecimento, no sentido de não-negação, do esforço daqueles funcionários, o horário para entrar na empresa continuava o mesmo. Ele fala do sofrimento que não foi compensado, que não teve reconhecimento, não se transformou em prazer nem reforçou a identidade, um sofrimento patogênico que nesse caso em particular gerou sintomas traumáticos após essa experiência, exatamente como descreve Dejours em vários textos distintos (2004, 2007).

S1 fala das bonificações que eram recebidas dependendo do desempenho. Podemos ver aqui a política de gratificações dessa empresa, ou seja, haviam metas a serem atingidas e

eram bastante altas e a cada ano se partia de um nível mais elevado para alcançar essas metas. Essa política revela uma prática que se tornou comum a muitas empresas, a saber, exigir dos funcionários cada vez mais, numa elevação constante da produtividade e da maximização de resultados. Essa política da empresa aparece claramente no que S1 relata sobre as demissões que foram acontecendo e que acabaram por resultar na diminuição do número de funcionários da empresa, ao final, o número total de empregados era somente um terço do original. Neste resultado, podemos ver a organização enxuta, a fábrica mínima do sistema toyotista e a prática cada vez mais comum de operar com uma insuficiência crônica de pessoal, conforme apontaram Antunes (1995) e Dejours (2006).

Como essa bonificação é significativa, representava mais do que o somatório da renda anual do funcionário, os trabalhadores se esforçavam para conseguir ganhar esse bônus. A empresa busca a participação do funcionário na intensificação do trabalho, na exploração da mão de obra também por meio dessas gratificações condicionadas à produtividade crescente, ao alcance de metas cada vez mais elevadas, revelando dessa maneira o pensamento taylorista de que o fator que mais motiva o trabalhador é a remuneração.

Nesta situação, o funcionário é convocado a se incluir na lógica organizacional e tenta, de toda maneira, responder satisfatoriamente à intensificação do trabalho e ao exagero das metas, no que Dejours (2006) denominou de cinismo viril, que representa a situação do trabalhador que percebe objetivamente que não conseguirá realizar o trabalho, mas, mesmo assim, se ilude subjetivamente de que irá ter sucesso, numa postura de demonstrar que tem o domínio da situação, que não tem medo. .

S1 fala de “*um certo assédio moral na empresa*”, porém não é totalmente adequado se falar nestes termos, porque não há nesse caso, um comportamento de alguém direcionado a determinada pessoa que caracterizaria o assédio. A fala do entrevistado mostra, na verdade, sua percepção subjetiva sobre a intensidade da pressão e das ameaças resultantes da gestão pelo medo. Poderíamos dizer, pelo que aparece, que outra característica da gestão dessa empresa seria o que poderíamos chamar de tolerância zero. Não conseguiu gerar um relatório é despedido, não conseguiu cumprir uma meta é despedido, “*qualquer deslize, qualquer coisinha e o sujeito estava fora, olhou torto pode se dar mal*”. Não sabemos se essa realidade da empresa é de fato assim ou se é a percepção do nosso entrevistado. O riso que acompanhou essa afirmativa é significativo, mostra a tensão vivida então e que foi lembrada nesse momento. A política da empresa de extrair o máximo de seus funcionários é clara e a prova desta prática abusiva é o fato de que a empresa desligava a catraca depois de certa hora, conforme o relato do entrevistado.

E - Comprometimento?

S1 – Sim, em termos judiciais, para não ter uma prova para o empregado cobrar na justiça. Eu tinha colegas que quando saíam geravam um relatório no sistema, imprimiam e levavam para casa, para ter uma prova da hora que saíam de lá. Eu sempre achei que isso fosse besteira. Mas hoje olhando para trás, eu acho que deveria ter acionado a empresa e cobrado alguns direitos que eu tinha. Fui bobo, tinha mitos na cabeça de que não devia cobrar nada da empresa judicialmente porque podia entrar em uma lista negra. Achava que não valia a pena, hoje eu teria agido diferente. É isso.

S1- Tem alguma coisa específica do trabalho que você quer que eu fale?

E - Você é que sabe o que você pode falar, eu só não entendi porque era somente na última semana. Na verdade como era o seu trabalho lá?

S1- Na verdade, fui contratado para fazer esse relatório para a reunião com o presidente no final do mês. A gente apresentava todo final de mês, o relatório comercial e gerencial da empresa, o que ela fez, o quanto tinha dado de desconto, qual o volume total de todo tipo de produto. Todo mês tinha que gerar as informações para essa reunião com o presidente da empresa. Era uma reunião do alto escalão, gerentes, diretores. Era lá que o bicho pegava para os gerentes da área comercial. Você bateu a meta, mas se não bateu vai para uma lista negra, bateu a meta, mas deu muito desconto ou você não bateu a meta...

Neste trecho podemos entrever que a avaliação do trabalho utilizada pela empresa é individualizada e se utiliza da exposição e da ameaça mobilizando, dessa forma, sentimentos de medo e vergonha: “era lá que o bicho pegava para os gerentes da área comercial”. A reunião do alto escalão (presidente, gerentes e diretores) era realizada com os gerentes da área comercial, analisavam os resultados de todos ao mesmo tempo. Os gerentes da área comercial que não cumprissem a contento suas metas iam para uma lista negra.

A pressão para trabalhar mal e a falta de reconhecimento, como Dejours (2006) indica, aparecem claramente na fala de S1.

S1- As informações eu recebia das fábricas, das áreas comerciais, eram arquivos gigantescos de diversas fontes que tinha que fazer um consolidado. Uma coisa que aconteceu nesse período é que de tanto sair tarde assim, nunca saía antes das 8 ou 9 horas da noite de lá, a gente arrumava subterfúgios, o nosso horário de saída era 5 e meia, 6 horas, mas a gente nunca saía nesse horário. O que que eu fiz? Eu prestei uma faculdade lá em São Bernardo e eu passei, e aí, fora do período de fechamento, eu e a outra colega que eu te falei

que imprimia os relatórios no sistema antes de sair quando ela ficava até tarde, fizemos isso. Falávamos: eu não posso ficar porque preciso ir para faculdade. Eu arrumei isso para não ter que ficar mais tarde, mas mesmo assim eu tinha que faltar na faculdade.

Vemos nesse trecho da entrevista um comportamento que poderíamos denominar de estratégia de defesa individual de alguns funcionários utilizando a inteligência astuciosa e criativa (DEJOURS, 2004). Eles criaram esta situação que era um subterfúgio para lidar com o sofrimento no trabalho nessa organização tão exigente. Fazer um vestibular e cursar uma faculdade à noite para conseguir sair no horário normal, no fim do expediente de trabalho, no horário que tinha sido contratado. Neste caso, essa estratégia de defesa não diminuiu a percepção da realidade, ela serviu apenas para adaptar melhor esses indivíduos às pressões dessa organização do trabalho.

S1- A empresa 1 era uma empresa familiar, depois foi comprada pelo grupo G. Todo aquele rigor que eles tinham na área financeira eles tentaram implementar na empresa o mesmo padrão que eles tinham no banco. Então como posso dizer todo aquele enforcement, aquela cobrança, sabe, todo aquele rigor que eles tinham na área financeira, que era reconhecida no mercado todo, eles tentaram implementar na empresa 1, para que os empregados fossem audaciosos, fossem vorazes, tentando sempre maximizar o resultado de uma maneira bastante feroz mesmo e isso se chocou um pouco com os empregados que tinham lá, os anteriores. Mas para a empresa 1, o esquema do grupo G era o seguinte: eles comparavam a empresa e, no dia seguinte, eles demitiam metade dos funcionários, e o serviço continuava o mesmo, então os que ficaram tinham que fazer o serviço deles e mais o daqueles que tinham sido mandados embora. E, de mês em mês, eles mandavam o pessoal embora. E isso também era uma forma indireta de fazer assédio moral, de pressionar você por resultados. Eu me lembro que quando a empresa 1 comprou a empresa 2, no dia seguinte, eles mandaram embora 40% do pessoal embora. E o pessoal que tinha ficado, tinha que dar conta do serviço. Ao longo do tempo, eles foram mandando, mandando, mandando gente embora até que ficou um terço das pessoas que trabalhavam lá. Era pesado, imagina quanto de trabalho tinha para fazer com número limitado de pessoas. Em economia isso se chama produtividade, aumento de produtividade, mas têm outras coisas que tem que ser consideradas, não é só a produtividade em si, mas a qualidade do trabalho, a qualidade de vida de quem trabalha numa empresa. Essa forma de administração do grupo G, não era um problema com os gerentes, com os nossos chefes. Eu tive dois chefes que foram excelentes, os

coordenadores financeiros eram pessoas fantásticas, amigos nossos mesmo, mas que a estrutura de lá era tão rigorosa que mesmo eles sendo pessoas boas, tendo o mesmo tipo de pensamento que nós, eles trabalhavam tanto quanto nós, um pouco menos braçal, porque no nível de gerente não tem que por tanto a mão na massa, mas eles não tinham como interferir nessa quantidade de volume, nessa quantidade de informações e no volume de trabalho que a gente tinha que fazer. Então algumas pessoas de lá tinham um nível de qualificação muito elevado, outras não, ao longo do tempo eles foram adotando uma estratégia de reduzir a idade média dos trabalhadores, ela era muito baixa. Eu fui contratado tinha o que, 20 anos, a média de idade das pessoas era 26 anos, a pessoa mais velha que eu conheci que trabalhava lá tinha 56 anos. É uma forma da empresa contratar gente que estava procurando coisas novas, que estão dispostas a trabalhar por um salário inferior e querer mostrar serviço dado que eles davam esse incentivo financeiro. E a discrepância de carreiras era significativa. Um diretor de lá, não sei em termos de hoje, mas era muito dinheiro, daí a diferença entre os salários era muito alta, um gerente ganhava bem, mas não chegava a um terço do que ganhava um diretor, e também com a gente que não era um salário ruim, mas não valia a pena. É isso, não sei o que eu posso falar mais de lá além dos meus traumas,...

Aqui S1 conta sobre uma transição que ocorreu na empresa. Tendo sido comprada por um grupo financeiro, a administração tentou implementar uma nova gestão, condizente com o rigor, a cobrança, a coação (*enforcement*) da empresa compradora, que eram reconhecidos no mercado. O objetivo era que “os empregados fossem audaciosos, fossem vorazes tentando sempre maximizar o resultado de uma maneira bastante feroz mesmo”. Vemos aqui a preferência da empresa com relação ao perfil dos funcionários que maximizariam o resultado, ou seja, que agiriam conforme o desejo da empresa, ou seja, normopatas, pessoas totalmente ajustadas à lógica competitiva dessas organizações, como nomearia Dejours (2006), quando não pessoas com comprometimentos em termos de personalidade como apontou Franco (comunicado em mesa redonda em 26 de outubro, 2012).

Em muitas empresas, o perfil dos funcionários buscado é esse: indivíduos que sejam competitivos, ganhadores, verdadeiros guerreiros dispostos a tudo para vencer. No caso, conforme S1, isso se chocou um pouco com os empregados mais antigos, que já estavam lá. Não temos mais informações sobre o assunto, mas é possível que tenha havido problemas significativos, porque esse perfil de funcionários muito competitivos traz dificuldades para a convivência no ambiente de trabalho, transformando o colega de trabalho em rival, como versaram vários autores como Dejours (2006) e Sennett (1999).

Existe uma contradição no discurso da empresa que quer, ao mesmo tempo, colaboração e competição. A empresa fala em colaboração, mas de fato estimula a competição entre os indivíduos dentro dela, o que acaba por prejudicar o ambiente e os objetivos organizacionais.

Neste mesmo trecho aparece novamente a referência às demissões que foram efetuadas a partir da fusão das empresas. O processo foi bastante agressivo, no dia seguinte ao da fusão, 40% dos empregados foram demitidos e conforme o relato *“ao longo do tempo eles foram mandando, mandando, mandando gente embora”*.

A repetição do verbo no gerúndio demonstra a intensidade e o prolongamento do processo de demissões, do enxugamento a que foi submetida a empresa. S1 conta que *“era pesado, imagina quanto de trabalho era necessário fazer com um número de pessoas limitado”*, pois o número final de trabalhadores era um terço do original. Como ele observa, isto em economia se chama produtividade, nesse caso aumento de produtividade, que é a quantidade de trabalho ou de produção dividida pelo número de trabalhadores. Uma empresa enxuta tem dessa forma uma produtividade muito elevada, quanto mais enxuta mais produtiva, sendo justificada essa situação por uma lógica de alienação contemporânea marcada pelo realismo econômico e pelo cinismo viril (DEJOURS, 2006).

No entanto, como bem observa S1, esse aumento de produtividade não leva em conta a qualidade do trabalho e a qualidade de vida de quem trabalha na empresa. A qualidade do trabalho está comprometida pela pressão do volume de trabalho a ser feito e pelo tempo escasso disponível para as tarefas. É o trabalho apressado, atabalhado, mal feito que ao invés de gerar satisfação, pode gerar o sofrimento ético de que nos fala Dejours (2006), na medida em que é contra os ideais e valores pessoais e profissionais do trabalhador.

A qualidade de vida de quem trabalha na empresa está comprometida pela carga psíquica do trabalho realizado dentro da empresa que não compensado, pode afetar a saúde física e psíquica do trabalhador (DEJOURS, 2007). Pelo medo, pela pressão vivida, pelo impacto sobre a subjetividade do trabalhador e pela impossibilidade do trabalho ser algo que acrescente a essa subjetividade um benefício à identidade profissional e pessoal ou um sentido positivo para a vida, levando mais a um sofrimento patológico do que a um sofrimento criativo (DEJOURS, 2004).

S1 relata que a relação com os chefes na empresa era boa, eram amigos, pessoas boas que pensavam como os funcionários, mas não podiam interferir na quantidade de trabalho que eles tinham, porque eles mesmos trabalhavam muito também. Uma observação interessante do nosso entrevistado se refere à estratégia da empresa de reduzir a idade média dos

trabalhadores contratando pessoas mais jovens. Os mais jovens, ele explica, estão procurando coisas novas, estão dispostos a trabalhar por um salário inferior e querem mostrar serviço para ganhar os bônus que a empresa oferece. Conforme Sennett (1999) apontou, a preferência pelos jovens se dá em função da falta de experiência, os jovens são mais flexíveis, aceitam experiências e situações em que os mais velhos percebem limitações ou consequências negativas, os mais velhos são menos flexíveis porque possuem maior capacidade crítica, dada pela experiência profissional e de vida acumuladas.

S1 fala, também, de uma grande diferença entre os níveis hierárquicos da empresa, entre gerentes e diretores e, assim por diante, o que deve estimular o desejo de ascensão profissional dos funcionários da empresa, fazendo-os se esforçarem com essa finalidade. S1 reafirma o sentimento de que não valia a pena mesmo levando em conta o fato de que o salário não era ruim, ou seja, era bom, e pelo que ele nos conta, havia possibilidade de maiores ganhos no caso de crescer profissionalmente. No entanto, ele não foi seduzido pelo sucesso, pelas promessas de ganho maior na empresa, demonstrando certa resistência e consciência da lógica vigente o que irá sobredeterminar o futuro de sua carreira.

E- Traumas?

S1 - Ah, eu fiquei traumatizado com esse tipo de coisa, imagina que você tem que enviar uma informação que vai ser lida pelo presidente da empresa, o chefe maior daquela instituição em que você está, que é grandiosa, às 6 da manhã. Só que você não conseguiu gerar essa informação porque era uma quantidade muito grande, você recebia de uma maneira descasada e isso era um processo cumulativo, se uma das partes atrasava, atrasava todo processo. Se um atrasava, outro que também tinha que dar informação dizia também vou atrasar um pouquinho. Só que a gente que estava lá na ponta era os principais prejudicados, porque se a gente não gerava informação, a porrada vinha direto na gente. Não adiantava falar “eu não gerei o relatório”, porque tal setor não me disponibilizou, eles não estavam nem aí, se vira, você tem que arrumar a informação. E tem que estar certo, se você inventar alguma coisa tchau, um abraço. Então você era cobrado e tinha que cobrar os outros. Se às 6 da manhã você tinha que mandar uma informação para reunião e você não tinha aquilo então, a gente ficava meio maluco, todo mundo cobrando, a empresa inteira cobrando você porque as informações que nos gerávamos, mostravam as informações de diversas áreas comerciais e todo o planejamento, as metas das pessoas envolvidas da área comercial, da área financeira, da área administrativa, dependiam daquelas informações, ficava todo mundo olhando para você. Que número você vai mostrar? Esse número está

certo? Se você gerasse um relatório e ele estava errado ou mostrasse um número inferior àquele que deveria ter dado, você seria crucificado lá dentro, imagine, toda meta dos gerentes comerciais dependia daquilo. Então, foi traumatizante, até hoje eu sinto, quando eu me sinto pressionado, certos sintomas que eu sinto em mim, eu só comecei a ter naquela época. É um tipo de nervosismo que eu nunca tive, eu sempre fui uma pessoa tranquila, mas quando eu começo a ser pressionado por qualquer coisa eu, me dá um tipo de desespero, sabe meio que me dá um formigamento, eu começo a suar.

E - São sintomas físicos?

S1 - São sintomas físicos, mas obviamente isso é psicológico, mas foi uma coisa que me traumatizou. É isso que eu tinha para falar de lá era isso.

Nesta parte da entrevista, S1 respondendo à pergunta sobre trauma, conta sobre a situação de excessiva pressão que resultou nesse trauma. Do que ele nos conta, podemos perceber a defasagem entre o que poderíamos chamar de trabalho prescrito ou trabalho pelo ponto de vista da empresa, e o trabalho real, conforme as descobertas da Ergonomia (DEJOURS, 2004).

As dificuldades para gerar os dados necessários para a reunião eram muitas. A quantidade de informações era muito grande, se encontravam descasadas, ele dependia de outros, se alguém atrasasse, atrasava todos. Segundo S1, a empresa nega a dimensão real da tarefa a ser realizada. *“Não adiantava falar eu não gerei o relatório porque tal setor não me disponibilizou, eles não estavam nem aí, se vira, você tem que arrumar a informação”*. Espera-se um domínio total da situação, não há espaço para limitações que de fato existem, nem do sujeito trabalhador e nem da realidade. *“Se vira”*: essa é a resposta da empresa, novamente estimulando o cinismo viril (DEJOURS, 2006).

O nível de ansiedade em função das dificuldades e da importância dessa reunião era muito elevado. A informação seria lida na reunião com o presidente da empresa, *“chefe maior daquela instituição... que é grandiosa”*. Vemos aqui a importância desse presidente, é uma figura muito poderosa e exigente a quem se deve atender de modo completo e prontamente, não se pode atrasar. O sentimento de responsabilidade revelado pelo relato também é muito grande, *“todo o planejamento, as metas das pessoas envolvidas da área comercial, da área financeira e da área administrativa”*. Há algo de irreal e fantasioso nessa afirmação. Até que ponto a área administrativa de uma empresa é afetada pelo desempenho da área comercial? Independente da realidade, o sentimento vivido era de que tudo dependia dele, das suas ações,

sobrecarregando e aumentando sua responsabilidade: excesso de demanda e de responsabilidade, sem as condições concretas para a realização do trabalho.

Ele fala também das consequências dessa pressão (*“a gente ficava meio maluco”*); do medo de errar e das ameaças (*“Que número você vai mostrar? Esse número está certo?”*); de um sentimento de estar sendo perseguido: (*“todo mundo cobrando... a empresa inteira cobrando você... todo mundo olhando para você”*) e, finalmente, se não conseguir realizar a tarefa (*“a porrada vinha direto na gente ... você seria crucificado lá dentro”*).

Em função da pressão externa desse ambiente, todo medo e angústia vividos nesta experiência de trabalho levaram a uma sobrecarga de energia psíquica que se transformou em sintomas físicos e no trauma que S1 relata. Ele que era uma pessoa tranquila diz que, agora quando se sente pressionado: *“me dá um tipo de um desespero, um formigamento, eu começo a suar”*. S1 tem consciência de que, apesar de serem sintomas físicos, a origem é psicológica e foi causado pelo trabalho realizado na empresa 1.

E - Bem então S1, não tem mais nada que você gostaria de falar, de acrescentar?

S1 – Bem, que eu me lembre de lá, a única coisa que faltou é que, como a empresa era grande e dado ao nome dela no mercado, a gente se sentia orgulhoso de estar lá e isso era uma coisa que motivava a gente a permanecer naquela situação, “oh eu trabalho naquela empresa”, aquela empresa é muito boa, tem nome no mercado, então você acha que vai ser reconhecido por isso. Não era uma coisa direta da empresa, é uma coisa que estava na cabeça da gente. Principalmente dos mais novos que entraram na época em que eu trabalhava lá. Acho que é só isso.

S1 também é bastante consciente do papel que o nome da empresa representava para seus empregados. Segundo ele, não era uma coisa da empresa, não era estimulado por políticas dentro da empresa, acontecia porque os funcionários se identificavam com a imagem grandiosa da empresa, que é muito conhecida no mercado, achavam que poderiam ser reconhecidos, o que facilitava o processo de servidão voluntária de que nos fala Siqueira (2007). Para S1, os funcionários eram motivados a permanecer naquela situação em função dessa *“coisa que estava na cabeça da gente”*, desse processo de identificação.

6.1.1 Síntese da análise do sujeito 1

Sintetizando a entrevista, podemos dizer que S1 teve uma experiência no mundo corporativo, única de sua carreira, que o levou a se afastar desse universo laboral. Devido a intensidade do sofrimento vivido, a carga psíquica elevada que não foi compensada resultou em sintomas traumáticos: excesso de ansiedade, suores, sensação de formigamento.

O sofrimento vivido neste trabalho não foi compensado, não se transformou em prazer nem beneficiou a identidade do sujeito, foi um sofrimento patogênico que não valeu a pena, conforme nosso entrevistado apontou.

A empresa em que trabalhou S1 se caracteriza pela banalização do mal e pela gestão pelo medo. A empresa se utiliza de ameaças e da exposição de resultados de avaliação para pressionar os funcionários e elevar a produtividade cada vez mais. A empresa conta com as estratégias de defesa do cinismo viril dos funcionários.

S1 não se utilizou de estratégias de defesa para diminuir a percepção da realidade que faz sofrer, mostrou uma consciência crítica que o impediu de se alienar e se adaptar ao ambiente.

6.2 Estudo de caso 2: Apresentação e análise da entrevista sujeito 2

S2 - Bom o que posso dizer sobre o mundo corporativo nos dias de hoje, vis a vis a minha realidade aqui na minha empresa. Olha é um mundo muito dinâmico, as coisas mudam muito rápido, as relações a cada dia são diferentes, a comunicação com as pessoas flui de uma maneira rápida através seja de emails, communicators, telefones, o que for, os vários caminhos de comunicação que nós temos aqui dentro da empresa, com isso claro, traz aquele certo stress para você quando você está correndo atrás das informações para estar, para conseguir fazer um bom trabalho. Como sempre você é muito cobrado para trazer resultados, cada vez melhores, atrás também de desenvolvimento de pessoas ao mesmo tempo, não é só você entregar um número de um ganho X para a companhia, tem que também saber tratar bem as pessoas com respeito, com dignidade, são duas vertentes...

Essa pessoa que foi entrevistada é um funcionário do alto escalão de uma empresa multinacional de grande porte e trabalha na área financeira. Antes dessa entrevista, eu não havia tido nenhum contato com ele. No telefone, ele aceitou conceder essa entrevista, depois de pedir explicações sobre a finalidade e assegurar-se do sigilo tanto com relação à sua identidade como com relação à empresa. Ele me pediu que acrescentasse no Termo de Consentimento referência ao fato de não mencionar o nome da empresa em nenhuma hipótese. Mostrou assim desde o início seu comprometimento com a empresa em que trabalha.

S2 descreve a configuração do mundo do trabalho, a partir de seu olhar numa empresa multinacional de grande porte *“é um mundo muito dinâmico, as coisas mudam muito rápido, a comunicação com as pessoas flui de uma maneira rápida”*. Fala da corrida atrás de informações para fazer um bom trabalho e de muita cobrança para alcançar resultados cada vez melhores. Já neste trecho da entrevista podemos ver que existe muita demanda neste ambiente de trabalho, velocidade e muita cobrança, *“você é muito cobrado para trazer resultados cada vez melhores”*, resultando em um “certo stress” para conseguir desempenhar o seu papel satisfatoriamente. Como ele diz, são duas vertentes para ele neste trabalho, alcançar resultados cada vez melhores para a companhia e desenvolver pessoas, os funcionários liderados por ele: tratar bem, com respeito, com dignidade.

Ao contrário de S1, se mostra mais sintonizado e em concordância com a lógica proposta pela empresa em que trabalha.

E - Você é chefe de outras pessoas?

S2 – *Sim, eu sou líder, não se chama mais de chefe em empresa, se chama de líderes, é um novo conceito, vamos falar assim. Você pensa também na pessoa, todo mundo sabe que as empresas são feitas de pessoas e que para ter um bom resultado as pessoas tem que estar felizes ou pelo menos tem que se sintirem bem onde estão e não existe mais pelo menos aqui, no nosso conceito de empresa, um ambiente hostil. Então você tem que tratar essas pessoas bem, saber recompensa-las bem, também claro, às vezes, tem que dar más notícias, assim como tem que gerenciar crises aqui ou ali, faz parte do nosso dia a dia. Então é essa, é esse o nosso grande desafio, vamos falar assim, como liderança hoje como se trabalha, que mais posso dizer? No sentido da globalização vamos falar assim, toca o telefone pode ser de qualquer pessoa do mundo, a empresa aqui tem escritórios e indústrias no mundo inteiro, entendeu, então a troca de informação é instantânea desde o presidente global que faz uma conferencia via web, via site que aparece na televisão, a gente sabe tudo que está*

acontecendo, essa enxurrada de informações, é complicado tratar de gerenciar tudo isso no dia a dia, ao mesmo tempo que tem que ter bons resultados, gerenciar pessoas.

S2 é um líder, não um chefe, como ele me explica, é um novo conceito usado hoje nas empresas, apontando a lógica das mudanças semânticas como estratégia de captura subjetiva, de alteração da percepção dos funcionários sobre a estrutura hierárquica e de dominação dentro da corporação. No caso desta empresa e pela ênfase nessa questão, existe uma postura que é a política da empresa com relação às pessoas, e ao mesmo tempo, é um desafio: tratar bem as pessoas, com respeito e com dignidade. Ele mencionou a questão da liderança de pessoas pelo menos 4 vezes ao longo da entrevista que demorou 20 e poucos minutos e colocando-a como desafio duas vezes. A mudança da relação de autoridade entre o chefe e o subordinado na empresa que vem embutida na expressão de líder ao invés de chefe é complexa.

Ao mesmo tempo em que o líder se coloca na posição de estar ao lado dos seus subordinados, ele é hierarquicamente superior e responsável pelo trabalho deles e deve, também, desenvolver essas pessoas. Sennett (1999), falando sobre esse assunto, discutiu essa mudança olhando a questão pelo lado do subordinado, disse que o departamento de recursos humanos procura fazer os trabalhadores acreditarem na ficção de que o líder está ao lado dos trabalhadores ao invés de estar acima deles, o que fortaleceria os que estão em cima.

O discurso de S2 está trazendo a dificuldade do chefe, ou melhor, do líder nessa configuração, apesar de não haver uma afirmação explícita nesse sentido. Nesta empresa conforme S2 *“não existe mais, pelo menos aqui no nosso conceito de empresa, um ambiente hostil. Você tem que tratar essas pessoas bem, saber recompensa-las bem...”*. Mais adiante, veremos mais claramente esse outro lado, o do chefe ou líder.

Conforme S2, *“todo mundo sabe que as empresas são feitas de pessoas e que para ter um bom resultado, as pessoas tem que estar felizes ou pelo menos se sentirem bem onde estão”*. S2 está falando do fato de que o trabalho pode gerar satisfação e prazer quando é possível transformar o sofrimento inerente à experiência de contato com o real do trabalho, o desafio do trabalho, em prazer. A transformação do sofrimento, o desafio do trabalho para se transformar em prazer depende do reconhecimento do outro na relação social de trabalho. A atitude do líder na sua relação com seu funcionário tem um papel importante na transformação do sofrimento no trabalho em prazer, através da sublimação e da conquista da identidade, conforme propõe Dejours (2004). O reconhecimento do trabalho permite ao

trabalhador ganhar um lugar de pertencimento num coletivo de trabalho e numa comunidade profissional.

Neste trecho, também podemos ver que a globalização é um desafio, a empresa tem escritórios e indústrias no mundo todo, a qualquer momento e de várias formas: telefone, web site, teleconferência, entram informações sobre negócios da empresa e como diz S2: *“essa enxurrada de informações, é complicado gerenciar tudo isso no dia a dia, ao mesmo tempo, que tem que ter bons resultados, gerenciar pessoas”*. O uso da palavra “enxurrada” aqui também é significativo, dá ideia de grande volume e de velocidade. A demanda nesse ambiente de trabalho é muito grande e as pessoas se convencem de que conseguem dar conta desta “enxurrada”, ou ainda, como no caso de S2 que ao ser um líder assume o papel de agente de reprodução desta lógica da “enxurrada”, que pode ser traduzida como o cinismo viril proposto por Dejours (2006).

S2 - Para resolver tudo isso você tem que saber tratar bem as prioridades. Tem que pegar as prioridades uma a uma, tratar bem elas, as que você não acha tão prioritárias, deixa aqui de lado, trata de outra forma ou delega, tem que saber delegar. Tem que saber acreditar naquelas pessoas que você está delegando, entendeu. Tem funcionário meu que eu mandei viajar pro sul, outro pro norte, porque têm várias apresentações que tem que ser feitas, claro eu poderia fazer, gostaria de fazer, mas não sou dez ao mesmo tempo, então tem que saber delegar, não dá, tem que saber confiar nas pessoas, treina-las bem, fazer a coisa fluir, então isso é o grande desafio dentro de uma multinacional de grande porte, de médio porte acredito que não deve ser muito diferente disso. As pessoas têm que estar como se fala isso? “Aware”, as pessoas tem que ter uma visão mais global, tem que entender bem o que está ao nosso redor, ter uma visão de 360 graus vamos dizer assim, para você saber o que está acontecendo à sua volta.

Novamente neste trecho aparece o excesso de demanda. Para responder a toda essa demanda é preciso saber tratar as prioridades, como não é possível fazer tudo, tem que estabelecer prioridades e saber tratar bem essas prioridades. Algumas coisas são deixadas de um lado, e como não é possível fazer tudo sozinho, é necessário delegar. Podemos ver aqui a dificuldade do chefe que depende dessas pessoas, que tem que saber delegar (*“Tem que saber acreditar naquelas pessoas que você está delegando entendeu?não dá, tem que confiar nas pessoas, treiná-las bem, fazer a coisa fluir, então isso é o grande desafio de uma multinacional de grande porte”*).

Aqui nesta parte da entrevista vemos a utilização de uma estratégia de defesa para dar conta do sofrimento no trabalho. No caso, é a estratégia de defesa coletiva do cinismo viril. A estratégia de defesa minimiza a percepção da realidade que faz sofrer para adaptar o indivíduo as pressões do trabalho. S2 conta como deve estar a pessoa para conseguir realizar bem esse trabalho: *“As pessoas tem que estar como se fala isso aware, as pessoas tem que ter uma visão mais global, tem que entender bem o que está ao nosso redor, visão de 360 graus vamos dizer assim, para você saber o que está acontecendo à sua volta”*. Esta fala demonstra claramente a postura necessária para esse trabalho, que é o cinismo viril, que aparece neste discurso de domínio, de conhecimento total. Esse conhecimento supostamente possibilitaria afastar toda ameaça de fraqueza e, desse modo evitar o fracasso, ter um domínio sobre o mundo. Existe hoje um entrelaçamento entre as pressões do trabalho e essa virilidade resultando na estratégia coletiva do cinismo viril. Essa estratégia de defesa do cinismo viril está associada ao medo e à luta contra ele, é uma forma de demonstrar que não tem medo. No caso, de não dar conta do excesso de demanda? Ou das consequências que não dar conta acarretaria em sua vida?

S2 - Juntando tudo isso numa cesta, do outro lado está sua vida pessoal, que você tem que saber tratar, você tem que tratar; é educação dos filhos, escola, é casa, empregada, que você tem que dividir com a sua esposa, minha esposa também trabalha numa multinacional, viaja tanto quanto eu, também tem que saber gerenciar com toda calma porque senão você acaba ficando louco, ainda mais numa cidade como São Paulo que tem trânsito, daqui uma hora, eu vou ter que ir até a Paulista porque nasceu um sobrinho ou uma sobrinha, tem que sair correndo, visitar. Meus filhos eu não vou conseguir ver esta noite, eu vou ver amanhã cedo, vou ter de levar na escola, vou chegar mais tarde aqui na minha empresa, trabalhar mais tarde quando é necessário, levar o computador para casa. Responder email no sábado ou no domingo, eu prefiro, às vezes, ver email no sábado ou domingo para não ser pego de surpresa e ter dores de cabeça maiores na segunda feira e dormir mal depois do Fantástico. Então prefiro ver algum email, não tem problema, às vezes, é numa hora que eu dou uma relaxada, é tanta correria, no fim de semana com as crianças. É essa a nossa vida basicamente no dia a dia, entendeu. As coisas estão acontecendo, você tem que ficar esperto com todas essas mudanças e acho que é isso que eu tenho que falar resumidamente da minha vida, sendo bem objetivo. Como eu te falei eu sou da área financeira, eu não sou tão, tão, não delongo muito nas minhas explicações, sou transparente e rápido. É basicamente isso que eu

tenho que falar pra você. Você tem alguma dúvida, de repente, sobre como as coisas funcionam aqui? Alguma coisa que você gostaria que eu entrasse mais em detalhes?

Neste trecho da entrevista podemos ver a correria, a sobrecarga de tarefas e o excesso de demanda na vida desta pessoa no lado profissional, e na vida pessoal também, com crianças em idade escolar e uma esposa que trabalha tanto quanto ele. Com isso compreendemos a fala seguinte: *“você tem que saber tratar...tem que gerenciar com toda calma porque senão você acaba ficando louco”*. Esse é o único momento em toda a entrevista em que S2 reclama do excesso de tarefas, compromissos e demandas.

Em verdade não reclamou, somente mostrou a intensidade da pressão em que vive. Em uma situação de imprevisto, fora da rotina, é preciso rearranjar tudo, não vai ver os filhos à noite e, por isso, vai levá-los à escola na manhã seguinte, pode ser necessário chegar mais tarde na empresa, e trabalhar até mais tarde. Não há espaço nenhum livre na vida dele, ele prefere responder emails na hora em que dá uma relaxada, no sábado ou no domingo momento que deveria ser dedicado exclusivamente à família e ao lazer, para não ser pego de surpresa na segunda feira e ter maiores dores de cabeça. *“É tanta correria, no fim de semana com as crianças”*.

A centralidade que o trabalho ocupa em sua vida faz com que ele tenha que fazer ajustes para conseguir dar conta dessa demanda toda. Ele flexibiliza sua vida para dar conta de tudo, é um profissional comprometido e flexível.

Uma circunstância que chama a atenção é o fato de que S2 responde emails da empresa no fim de semana no momento em que está relaxando. Não parece ser uma pessoa hiperativa, um *workaholic*, incapaz de se afastar do trabalho, ele não faz nenhuma referência neste sentido. Ele não consegue separar o trabalho da vida pessoal? Será que o prazer em sua vida também está ligado a vencer os desafios da vida profissional? Conforme indicou Dejours (2004), para que o trabalho do indivíduo seja significativo para o engrandecimento da subjetividade e da identidade ele deve ocupar a vida também fora do trabalho.

S2 não reclama e parece alguém que está ajustado à lógica da organização do trabalho. Para ele, tudo isso parece ser normal. No entanto, podemos ter dúvidas a esse respeito, ele diz que falou resumidamente da sua vida sendo bem objetivo. Será que ele diria outras coisas se não fosse tão objetivo? Ele poderia ter falado de algo mais subjetivo quando perguntei mais adiante se gostava de seu trabalho, mas não o fez. A frase seguinte, no final do parágrafo, chama a atenção: *“Como eu te falei eu sou da área financeira, não sou tão tão, não delongo muito nas minhas explicações, sou transparente e rápido”*. Essa característica de objetividade

ressaltada por ele em seu discurso aparece também mais adiante em sua resposta à pergunta sobre se gostava do seu trabalho. Aqui essa objetividade parece indicar a presença de mecanismos de defesa. Falaremos sobre isso mais adiante

E - Assim no cotidiano do teu trabalho, as coisas, como é, você falou que as coisas são muito aceleradas, tem muitas coisas...

S2 - É você tem seus goals para cumprir durante o ano, você tem seus projetos especiais que vão acontecendo, compra e venda de uma companhia que vão acontecendo, compra e venda de algum negócio dentro da companhia que você acaba se envolvendo, porque faz parte do processo, hoje as coisas são muito processuais. Processual, eu quero dizer assim, tem o processo de finanças, o processo de controladoria, tem o processo legal, tem o processo do negócio mesmo, se é um negócio que a gente trabalha, se é um negócio que a gente vende, se é um agronegócio, se é um negócio ou um produto da empresa, né? Então, qualquer decisão tem que envolver todos esses processos, pessoas chaves de cada um desses processos. Dependendo do nível da decisão, vamos comprar uma companhia, tem que ouvir todo mundo, tem que vender um negócio nosso da companhia, aquele negócio que faz pneu, não quero mais, só quero fazer outro que é de tinta de parede. De repente, a empresa tem vários negócios. Depende da estratégia da empresa de ficar nesse ou naquele negócio, você acaba sendo envolvido, leis que mudam e acabam envolvendo a sua área também, qual é o impacto na sua área de fazer isso ou aquilo. Como é processual, acaba tendo que envolver todas as áreas, para cada um dar sua sugestão, seu comentário. Tomar uma decisão é muito difícil hoje em dia, uma coisa muito complexa, como é que você vai tomar uma decisão sem envolver as partes? Como é que você vai tomar uma decisão sem conversar com o seu legal sem saber se você está no compliance, dentro da lei, e a parte de pagamento de impostos, a parte financeira, como vai levantar dinheiro para fazer isso aí? Como vai utilizar o dinheiro da venda do seu negócio, vai investir aonde? E o dinheiro que vai sobrar dessa venda? É tudo muito complexo...

E - Você está no nível decisório?

S2 - A gente está no nível decisório, a gente se envolve nas reuniões, estratégicas. É por aí que as coisas andam, desenvolvimento de pessoas também é uma área bastante grande que demanda muito o trabalho da gente, também você é avaliado por essas mesmas pessoas, pelos seus subordinados também. Tem avaliação tanto minha deles como deles para gente. Isso faz com que a coisa... justamente não é, não existe mais aquele chefe demoníaco tem pessoas que são mais duras outras mais flexíveis mas o que rege, o que é padrão é a ética, a

dignidade, é tratar bem a pessoa, tentar fazer o máximo para treina-la bem, para se desenvolver na carreira bem. Quanto mais se desenvolve as pessoas bem, mais você é bem visto, você cresce, então não tem mais aquele medo, e se essa pessoa crescer demais vai tomar a minha cadeira, isso não existe aqui dentro, entendeu? Ou, se existir, você dançou, você não vai ser um líder bom você já vai sair da companhia não vai ter resultados assim. Então é assim que funciona, os emails vão chegando, as reuniões vão ser marcadas tudo eletronicamente, os temas são esses. Você tem que estudar alguma coisa para a reunião antes geralmente ou não você vai lá para discutir algum problema para depois levar para casa e fazer a sua lição de casa, na sua mesa não estou falando na minha casa, pode demorar duas ou três semanas para pensar aquilo, o que eu vou responder o que eu vou fazer, volta depois com mais dúvidas, marca outra reunião, e você tem que tomar muito cuidado para não tornar aquilo. Muita reunião não resolve muita coisa você tem que pôr a mão na massa. As reuniões tem que ser objetivas, não dá para ficar no blá blá blá, tomar cafezinho, falar isso ou aquilo. Não, tem muitas reuniões, porque tem muitos problemas, mas não porque tem muitas reuniões por ter muitas reuniões. Não tem mais muito espaço para sermos improdutivos nesse sentido, eu falo que todas as reuniões são perfeitas? Não, têm reuniões que acabam se tornando improdutivas, a gente tenta monitorar, se resguardar para não fazer bobagem. Então era isso que eu tinha para falar para você. Você tem mais alguma questão?

Aqui neste trecho novamente aparece a questão do desenvolvimento de pessoas. Conforme S2, essa é também “*uma área bastante grande que demanda muito o trabalho da gente*”. O padrão dentro da empresa é a ética e a dignidade. O reconhecimento do bom trabalho nessa área passa pela avaliação. Existe a avaliação dele com relação aos seus subordinados, e dos subordinados em relação a ele. O reconhecimento do seu trabalho está condicionado à constatação do resultado. “*Quanto mais se desenvolve as pessoas bem, mais você é bem visto, você cresce*”. O julgamento dos superiores hierárquicos, dos pares e dos subordinados leva ao reconhecimento da sua contribuição a essa organização do trabalho. Reconhecimento no sentido de constatação da realidade de sua contribuição. Esse reconhecimento é necessário para transformar o sofrimento, o desafio do trabalho em prazer através da sublimação, conferindo, dessa forma, um reforço à sua identidade profissional e pessoal.

S2 tem uma postura de naturalizar esse ritmo de trabalho, parece dizer, é assim que as coisas funcionam. Essa postura significa aceitar a lógica do realismo econômico e reproduzi-la, como versou Dejours (2006).

Ainda é necessário para fazer as coisas funcionarem, *“levar para casa e fazer a sua lição de casa”*, ou seja, acrescentar à organização do trabalho algo a mais para fazer funcionar, para dar andamento nas decisões que devem ser tomadas. Vemos aqui o zelo, essa postura ativa e voluntária do profissional para beneficiar o seu trabalho (DEJOURS, 2006).

A pressão pelo desempenho é constante, nas suas palavras *“não tem mais espaço para sermos improdutivos (...) as reuniões têm que ser objetivas, não dá para ficar no blá blá blá, tomar cafezinho, falar isso ou aquilo”*, o que leva a uma predisposição para a não reflexão, ou seja, gastar tempo pensando, é não ser objetivo e ser improdutivo, mas, ao mesmo tempo, significa, também, não poder questionar a lógica organizacional vigente, o que pode ser verificado na pergunta recorrente de S2 ao final de cada trecho da entrevista: *“Então era isso que eu tinha para falar para você. Você tem mais alguma questão?”??*

E - Não assim, o que é bom para você o que é ruim, do ponto de vista mais pessoal?

S2 - Olha, bom para mim é ter um time feliz, caminhando bem, te trazendo resultados, as pessoas envolvidas no trabalho no dia a dia, nos projetos; é isso que faz você ter gosto por trabalhar, trabalhar na sua empresa, trabalhar onde for eu acho.

E - Você gosta do seu trabalho?

S2 - Gosto do meu trabalho, gosto, claro que se passa 2, 3, 4 anos fazendo a mesma coisa você começa a cansar, começa a querer outras coisas. Você busca outras coisas, e você consegue se faz um bom trabalho entendeu? As oportunidades são enormes, tanto aqui no Brasil, como em qualquer outra parte do mundo. Então é isso que dá aquele prazer, aquela objetividade que você tem que tratar todos os dias, fazer a coisa bem feita, feliz, tal, ter um balanço bom com a parte familiar, entendeu? Senão também não funciona. Aqui também tudo bem, ficar um, dois dias até 7 8, 9, 10 da noite, tudo bem pode acontecer, mas não é regra e, se for, alguma coisa está errada, e com você, porque não é todo mundo que fica aqui até esta hora todos os dias, então o problema é seu. Ou está faltando recursos para você contratar e distribuir trabalho, ou você não está sendo produtivo, a regra é clara, entendeu? Por mais que sejamos corridos aqui, agressivos no bom sentido, vamos falar assim, e é mesmo no bom sentido, não dá para você ficar aqui até muito tarde, todos os dias. Tá alguma coisa errada, muito errada. Uma ou outra exceção, vá lá, é normal, tudo bem faz parte, então é isso basicamente, deixa eu pegar um pouco de água, você não quer dar um pause?

Nesta parte da entrevista vemos a ideia de que tudo depende do indivíduo (*“você consegue se faz um bom trabalho, entendeu, as oportunidades são enormes, tanto aqui como*

em qualquer outra parte do mundo”). Mais adiante, novamente, sobre ficar até mais tarde no trabalho, ele conta que essa não é a regra, pode acontecer como exceção, mas, se for regra *“alguma coisa está muito errada e com você (...) então, o problema é seu (...), tá alguma coisa errada, muito errada”*. Vemos aqui a dificuldade com uma postura mais crítica. O que não encaixa nesta velocidade e nesse desempenho é problema individual. Nesta fala podemos perceber que não existe espaço para pensar em outras possibilidades, outras formas de desempenho, outra forma de ser dentro da empresa, pois *“ou está faltando recursos para contratar e distribuir trabalho ou você não está sendo produtivo”*. Não há outra hipótese. A responsabilidade está inteiramente nas costas do funcionário, é ele que é incompetente, reforçando a característica de individualismo descrita densamente da literatura (HARVEY, 2008; SELIGMANN-SILVA, 2007).

À resposta à questão sobre gostar do trabalho, S2 responde que sim, é bom para ele *“ter um time feliz, caminhando bem, trazendo resultados”*. O que mostra a importância e o desafio para ele dessa área de desenvolvimento de pessoas (*“é isso que faz você ter gosto por trabalhar”*).

No entanto, depois de comentar sobre o que considera um fato (*“se você faz um bom trabalho, as oportunidades são enormes”*), ele faz uma afirmação que chama a atenção: *“Então é isso que dá aquele prazer, aquela objetividade que você tem que tratar todos os dias, fazer a coisa bem feita, feliz, tal...”*. O que prazer tem a ver com objetividade? O prazer é uma experiência subjetiva fundamentalmente. Porque ele colocou objetividade e prazer lado a lado?

Por se tratar de uma única entrevista não podemos fazer afirmações sobre essa pessoa, porém alguns indícios no discurso permitem levantar algumas hipóteses. Essa pessoa está ajustada nesta organização, dá conta do trabalho, porque lança mão de alguns mecanismos de defesa. Já nos referimos à estratégia de defesa do cinismo viril, que apareceu quando se referia às qualidades necessárias para o trabalho (*“as pessoas têm que ter uma visão mais global, tem que entender bem o que está ao nosso redor, ter uma visão de 360 graus, vamos dizer assim, para você saber o que está acontecendo à sua volta”*).

Podemos pensar também em um comportamento normopático que está sendo usado como estratégia de defesa. Conforme Dejours (2006), esse comportamento pode resultar de uma estratégia de defesa para se adaptar ao sofrimento causado pelo medo em resposta a um risco proveniente do exterior. Uma das características da normopatía é justamente uma perda de contato com a realidade interna e o mundo subjetivo e um foco excessivo na realidade objetiva (FERRAZ, 2011).

Dessa forma, mesmo não tendo essa organização da personalidade como estrutura dependendo da situação, o sujeito poderia apresentar um comportamento nesse sentido. Os seguintes trechos da entrevista sugerem essa possibilidade: *“Como eu te falei eu sou da área financeira eu não sou tão, não delongo muito nas minhas explicações, sou transparente e rápido”* e mais adiante: *“Então é isso que dá aquele prazer, aquela objetividade que você tem que tratar todos os dias, fazer a coisa bem feita, feliz, tal...”*. O que significa esse *“tão, não delongo muito”*? Ele está ressaltando essa característica de objetividade em sua personalidade ou em seu funcionamento na área profissional. A objetividade de que ele fala *“tem que tratar todos os dias”* aparenta ser uma falta de contato com sua subjetividade, característica da normopatía.

Além disso, vamos lembrar que em nenhum momento ele se queixou da carga de trabalho excessiva, parecia considerar isso normal. Sua afirmação *“também tem que saber gerenciar com toda calma porque senão você acaba ficando louco”* não se refere somente ao trabalho, mas à pressão que representa o conjunto de todas as obrigações profissionais, familiares e até da dificuldade de viver em São Paulo. Esse comportamento normopático estaria respondendo a um medo dos riscos que poderiam surgir do ambiente externo. A afirmação seguinte sinaliza essa preocupação: *“As coisas estão acontecendo e você precisa ficar esperto com todas essas mudanças”*.

S2 - *Acho que a grosso modo é isso sim que eu tinha para falar para você. Faltou um detalhe pontual, de trabalho, mas acho que não é essa a sua intenção. O que eu faço exatamente, onde eu invisto, que bancos que eu trato.*

E - *Não, isso não importa.*

S2 - *Agora eu vejo, não sei não, trabalhei em tantas empresas assim, assim, mas eu vejo o mundo aí fora falta muito ainda para o Brasil, muitas empresas terem esse tipo de filosofia de trabalho, não sei falta.*

E - *Aqui a filosofia é diferente das outras empresas?*

S2 - *Não eu não diria isso, aqui a filosofia segue o padrão das grandes empresas, você tratar dessa forma, o que eu quero dizer é que, do meu ponto de vista, ainda no Brasil, falta muita educação para se estruturar bem, empresas de pequeno e médio porte, por exemplo, nesse sentido de focar no desenvolvimento das pessoas, fazer... Quando você trata com empresas menores você vê que falta alguma coisa mais processual, você vê que falta alguma coisa mais fluída no raciocínio. Vem aqui uma pessoa, uma empresa apresentar um produto e você vê: “E a parte fiscal? E a parte legal?” Você vê que faltou um trabalho mais*

completo, falta uma ou outra janela aqui ou ali. É uma preocupação com as pessoas envolvidas. Mas é uma sensibilidade que eu tenho, mas eu acho que o Brasil está no caminho certo, mas tá devagar essa nossa cultura vai demorar, mas chega lá, está devagar, se você pega um país asiático, você vê que o negócio lá pega, o problema de educação, é um outro extremo. Eles são muito rígidos, mas o Brasil tem tudo para caminhar bem. Os nossos políticos tem essa preocupação, eu gostaria que o empenho deles fosse bem maior para resolver esse problema, que as coisas fossem mais rápidas. Ao invés de resolver em 10, 20, 30 anos vai resolver em 100 estou exagerando um pouco. Você acha que deu para o que você queria?

E- Não sei eu vou ouvir a gravação depois se precisar esclarecer algum ponto a gente poderia fazer mais uma entrevista?

S2 - Pode claro, mas poderia ser por telefone mesmo, não sei se você acha que precisa ser presencial.

E - É que eu preciso gravar e depois transcrever...

S2 - E você acha que não dá para fazer isso por telefone, podemos fazer um teste você põe o gravador no telefone assim, acho que dá...

6.2.1 Síntese da análise do sujeito 2

Ao contrário do entrevistado anterior, S2 mostra-se adaptado à realidade de trabalho e à lógica organizacional. Trabalha e é bem sucedido há 12 anos em uma empresa multinacional de grande porte.

A empresa em que S2 trabalha tem uma gestão de pessoas caracterizada pelo respeito às pessoas, como ele diz, deve-se tratar bem o funcionário com dignidade e respeito. Existe o reconhecimento pelo bom trabalho, havendo, dessa forma, possibilidade de transformar sofrimento no trabalho em prazer.

Ele não se refere ao sofrimento no trabalho. No entanto, a análise da entrevista revela a utilização de estratégias de defesa coletivas para lidar com o sofrimento. São elas: a estratégia de defesa do cinismo viril e do realismo econômico. Observa-se indícios de um comportamento normopático possivelmente como estratégia de defesa também.

S2 apresenta uma postura não crítica, na verdade ele reproduz o discurso da empresa, embora tenha ganhos com isto, não sendo uma alienação completa, mas, antes, uma servidão voluntária.

VII.

CONCLUSÕES

A Psicodinâmica do trabalho, referencial teórico aqui adotado, trata da relação entre saúde mental e trabalho e propõe ver o sujeito dentro das relações sociais na organização do trabalho, enfocando os procedimentos defensivos para lidar com o sofrimento e a ressonância simbólica, que articula o passado singular da história do sujeito com o ambiente público do trabalho no presente. Focalizamos nossa atenção na questão das relações sociais na organização do trabalho e no sofrimento no trabalho. Pelo fato de serem entrevistas e nelas não ter havido acesso à história pessoal dos sujeitos, a análise da ressonância simbólica, não foi possível ser realizada.

As duas entrevistas objeto de análise foram escolhidas depois de algumas entrevistas piloto, realizadas com pessoas que trabalham ou trabalharam em grandes empresas no mundo corporativo. A escolha se baseou na possibilidade de analisar experiências de trabalho com posições e destinos pessoais e profissionais diferentes. Os dois entrevistados trabalham na área financeira. Para S1 a experiência aqui relatada foi a única de sua vida no mundo corporativo e, depois dela, ele se dedicou a um doutorado e agora trabalha como docente em uma universidade pública, enquanto S2 trabalha numa multinacional de grande porte há 12 anos e parece estar bem ajustado na área profissional.

Comparando as duas entrevistas, podemos observar que S1 não suportou continuar a vida trabalhando numa grande empresa no mundo corporativo, enquanto S2 trabalha há anos em uma grande multinacional. Ao mesmo tempo, na entrevista com S1, percebemos uma postura crítica que não se apresenta no discurso de S2. Poderíamos pensar na possibilidade de que a dissolução do espírito crítico é uma condição necessária para a identificação com a empresa e a manutenção do trabalho nas grandes corporações, conforme Weber, apud Siqueira (2007). Entretanto, é importante qualificar que a postura crítica, ou a falta dela, é, muitas vezes, resultado da escolha pessoal dos indivíduos, do seu desejo e das vantagens de cada posição, não é resultado somente de falta de consciência ou esclarecimento.

Com relação às empresas em que trabalham os entrevistados, ambas de grande porte e inseridas na lógica da acumulação flexível, podemos dizer que a demanda no trabalho é muito grande nas duas. Nesse ponto, as empresas são iguais. Mas elas são significativamente diferentes no que diz respeito à gestão de pessoas.

Na empresa em que trabalhou S1, a gestão de pessoas é feita através de estímulos monetários, e de ameaças, veladas ou claras, não é possível saber com certeza pelo conteúdo da entrevista. Mais, exatamente, a empresa busca intensificar o trabalho e alcançar resultados de duas formas. A primeira estimulando o desejo de seus empregados de obter sucesso profissional no sentido de retorno financeiro, através tanto dos bônus anuais como da grande

diferença salarial entre os níveis hierárquicos, a segunda através da gestão pelo medo. A empresa também se utiliza da exposição de resultados de avaliação individual, mobilizando sentimentos de vergonha, para pressionar os funcionários a intensificar o trabalho e aumentar a produtividade. Apesar de ter sido escolhida como uma das melhores empresas para se trabalhar, como nos contou S1, essa empresa, pelo relato do entrevistado, tem comportamentos abusivos com os funcionários (por exemplo, desligar as catracas para impedir o registro do horário de saída, ignorar o horário de saída dos funcionários na noite anterior, entre outros), numa atitude que tem se tornado mais comum e que poderíamos denominar de banalização do mal, conforme a expressão de Dejours (2006).

O entrevistado também fala de assédio dentro da empresa, no sentido de gestão abusiva com situações características do que é o assédio moral, de humilhação e perseguição sem ser dirigida especialmente a um funcionário ou a um grupo, mas como política de gestão de pessoas, um fenômeno que tem aumentado muito nos últimos anos, no mercado de trabalho, conforme apontam Dejours (2007) e Soboll (2007).

A empresa em que trabalha S2, por sua vez, tem como política o desenvolvimento de pessoas, e o padrão de comportamento dos chefes ou líderes é a ética e a dignidade. É preciso tratar bem as pessoas, com respeito. É possível dentro desta empresa haver o reconhecimento do superior hierárquico necessário para a transformação do sofrimento em prazer e para o benefício da identidade pessoal e profissional do sujeito, conforme postulou Dejours (2004).

Nas duas empresas, no entanto, a demanda é enorme e o não cumprimento do trabalho prescrito, das metas, da demanda da empresa, enfim, é visto como deficiência do funcionário, é ele que é incompetente. A empresa conta com a postura defensiva de cinismo viril dos funcionários. A demanda é muito alta e nem sempre existem condições objetivas para realizar as tarefas, mas isso não é objeto de atenção por parte da empresa. O funcionário deve ser capaz de enfrentar o desafio, se ele não for, outro será, parece ser esta a lógica. Aqui vemos a situação do trabalhador que pensando que a realidade do mundo do trabalho é assim mesmo e que não há saída, o que Dejours (2006) denominou de realismo econômico, aceita e se submete mesmo sabendo, de certa forma, que pode não ser possível realizar o que lhe pedem, tem uma postura corajosa e viril, negando o medo. É a estratégia defensiva do cinismo viril.

Com relação à questão do sofrimento no trabalho, S1 fala do seu sofrimento no trabalho e do trauma que resultou para ele essa experiência. Ele não se utilizou de estratégias de defesa para diminuir a percepção da realidade que gera o sofrimento. A estratégia de defesa por ele utilizada foi inventar um subterfúgio para sair do trabalho no final do expediente e não ficar até mais tarde, apenas conseguiu uma adaptação melhor às exigências

dessa organização de trabalho, não alterou sua consciência nem diminuiu sua percepção da realidade para minorar o sofrimento vivido no trabalho dentro da empresa. A experiência de trabalho relatada custou a ele sintomas traumáticos. É um exemplo dos impactos sobre a saúde mental do trabalho em tempos de flexibilização.

Por sua vez, S2 não fala de sofrimento, parece bem adaptado à sua realidade de trabalho, e se utiliza de estratégias de defesa coletiva e individual. Falando sobre as qualidades necessárias para desenvolver bem o trabalho na empresa, que seriam também qualidades suas, S2 fala de um conhecimento total, ter uma visão de 360°, uma condição que, aparentemente, seria capaz de impedir a possibilidade de fracasso. Esse discurso de S2 revela a utilização da estratégia de defesa do cinismo viril que é bastante disseminada no mercado de trabalho, graças a uma conjunção entre as pressões do trabalho e a necessidade de lidar com o medo da exclusão diante dos riscos e da competição no mercado de trabalho (DEJOURS, 2006).

S2 também se utiliza de outra estratégia de defesa coletiva, o realismo econômico, o discurso da ideologia neoliberal que justifica para ele suas atitudes de conformismo com a lógica e o discurso da organização em que trabalha e que ele reproduz.

Com relação à estratégia de defesa individual e mais interiorizada no sentido psicanalítico do termo, podemos perceber na entrevista com S2 alguns indícios que nos permitem formular a hipótese de um comportamento excessivamente ajustado, para além da normalidade, um comportamento normopático, para dar conta das pressões e exigências desse ambiente. (FERRAZ, 2011). Essa forma de funcionamento mental estaria voltada, principalmente, para o mundo externo, com pouco contato com a subjetividade, logrando, dessa forma, uma adaptação bem sucedida aos parâmetros do mundo corporativo. Conforme Dejours (2007) disse, essa forma de defesa, que é inconsciente, se instala para lidar com o medo. Poderíamos aqui, falar da corrosão do caráter, de que nos fala Sennett (1999), já que se trata de uma alteração na subjetividade em função da inserção no ambiente de trabalho.

Podemos ver aqui um contraste entre os dois sujeitos no que se refere à consciência crítica e a percepção da realidade e do sofrimento no trabalho. No caso de S1, existe uma consciência crítica a respeito da empresa e não há negação do sofrimento no trabalho. No caso de S2, ao contrário, observamos uma alienação e a utilização de estratégias de defesa coletiva e individual para minimizar a percepção da realidade e do sofrimento. Os fatores que determinaram essas posturas diversas não são acessíveis aqui, e revelam a diferença entre os sujeitos, em termos de recursos psíquicos e, também, em sua história particular. Os indivíduos reagem conforme a sua singularidade, como nos ensina Dejours (2004).

Os resultados que observamos na comparação das duas entrevistas devem ser analisados dentro do contexto de acumulação flexível com desemprego estrutural, reestruturação produtiva e, consequente, flexibilização e precarização do trabalho. As pessoas dentro dessa configuração sabem da sua vulnerabilidade e do risco de ficar desempregadas. Essa realidade é mais contundente nos países da Europa que hoje vive uma crise econômica profunda, no Brasil como país emergente, com possibilidades de crescimento, essa realidade se apresenta mais atenuada, mas não deixa de existir e a competição no mercado de trabalho é muito presente. Mesmo com relação à educação infantil vemos a preocupação em formar indivíduos para competir no mercado de trabalho. O desemprego é uma realidade que ameaça o trabalhador na possibilidade de inserção social assim como no seu papel familiar. O desemprego é também desestabilizador para a saúde mental na medida em que remete às falhas na constituição da identidade.

Como vimos, a precarização do trabalho gera a insegurança dos que se encontram empregados e leva à intensificação do ritmo de trabalho, em função do medo de ficar desempregado (ou ser trocado por um trabalhador precarizado, sem garantias trabalhistas). A situação é tal que, por um lado, existem pessoas que trabalham muito e, por outro lado, pessoas que estão desempregadas, sem trabalho. O medo da vulnerabilização econômica e social está presente na sociedade como um todo. O medo acompanha as situações de trabalho, conforme apontou Seligmann-Silva (2007).

As novas formas de organização e de gestão do trabalho: avaliação individualizada, sistemas de gratificação mais ou menos perversos, metas desmedidas, estratégias de exposição de resultados comparativos, e a competição entre os trabalhadores tiveram efeitos perversos: levaram a segmentação do coletivo e ao enfraquecimento dos laços de solidariedade entre os trabalhadores, ao cada um por si, ao individualismo e à solidão. Essas novas formas de organização do trabalho e de gestão aumentaram também brutalmente os casos de psicopatologia relacionados ao trabalho: patologias de sobrecarga, pós-traumáticas, de assédio, depressões e até suicídios, conforme apontou Dejours (2007).

Segundo Seligmann-Silva (2007), estudos, pesquisas e análises comprovam o papel do trabalho no aumento da morbidade psíquica. O aumento das depressões também está relacionado à diminuição das possibilidades de realização no mercado de trabalho. Esse panorama assustador aparece na arte, especialmente na produção cinematográfica em filmes como “O Corte” de Costa Gravas e “El Método” do espanhol Marcelo Piñeyro, ambos de 2005. “O Corte” tem como tema o desemprego e “El método” trata de um processo seletivo perverso.

Vemos aqui que o medo é o sentimento que mais aparece e para lidar com ele se constroem as estratégias de defesa coletiva do cinismo viril. Outro mecanismo de defesa coletivo e que se apoia na ideologia neoliberal é o realismo econômico. Além do medo, estão presentes também na formação deste mecanismo de defesa a falta de esperança e o conformismo. Freitas (2000) aponta o conformismo generalizado como a principal característica da sociedade atual. De acordo com Dejours (2006) a ideologia do neoliberalismo nos convenceu de que não há saída. As denúncias de desemprego e precarização funcionam para confirmar essa crença favorecendo o conformismo.

Por um lado vemos a realidade do desemprego estrutural, da precarização do trabalho, da banalização da injustiça social e dos métodos iníquos de gestão, da segmentação entre os trabalhadores, do individualismo e do aumento das psicopatologias relacionadas ao trabalho. Por outro, o uso crescente de mecanismos de defesa: estratégias de defesa do cinismo viril, do realismo econômico, da normopatia, hiperatividade e autoaceleração defensivas no ambiente de trabalho. A realidade do mercado de trabalho está cada vez mais difícil de ser encarada e vivida sem recursos defensivos.

Mas, apesar dessa configuração geral, nem só de más notícias vive o mundo do trabalho. Vimos aqui o exemplo de S2, que está adaptado em seu trabalho, utilizando mecanismos de defesa para lidar com o sofrimento e sendo bem sucedido. Muitos jovens da chamada geração Y têm como objetivo a realização e a qualidade de vida no trabalho e não sofrem da mesma forma que a geração de seus pais. Eles escolhem o trabalho conforme a possibilidade de realização. Outras notícias dão conta de uma dificuldade dos gestores de conseguir um comprometimento desses profissionais com a empresa. Eles se vinculam apenas conforme seus interesses, e usam o trabalho na empresa para seus objetivos de carreira ao invés de serem usados por ela (comunicado em mesa redonda em 26 de outubro, 2012).

Além disso, o trabalho imaterial, que vem crescendo em termos proporcionais hoje em nossa sociedade, tem construído através das redes de cooperação necessárias em várias áreas, uma nova possibilidade de articulação, troca de experiências e de construção de solidariedade entre os trabalhadores (CAMARGO, 2011).

Devemos levar em conta também que as situações descritas aqui apesar de ser uma tendência crescente, não são as únicas. Mesmo em tempos de reestruturação produtiva, nem todos os mercados funcionam dentro dessa lógica da acumulação flexível, o mercado de trabalho no Brasil é multifacetado, existem diferentes situações de trabalho, e as pessoas podem, em certa medida, escolher, existem situações diversas, empresas mais e menos éticas, empresas mais e menos competitivas, enfim, o mosaico do mundo do trabalho contemporâneo

não é homogêneo nem coerente e sim contraditório e plural, gera desde um sofrimento acentuado até uma situação de adaptação significativa, sem excluir novas possibilidades também.

Uma última palavra se refere à questão dos sentidos do trabalho na clínica psicanalítica. Conforme Dejours (2007), as estratégias de defesa para lidar com o sofrimento no ambiente de trabalho acabam por contaminar toda a vida do indivíduo e a resistência, que aparece na clínica para entrar em contato com o mundo interior pode ser proveniente, não do inconsciente, mas da realidade e das dificuldades no trabalho. A interpretação, no sentido de compreensão e não de intervenção, dessa resistência, vai depender do contexto em que se observa o fato, se do ponto de vista da história infantil ou da inserção do sujeito nas relações sociais de trabalho. O sentido vai depender deste olhar ou da possibilidade de integrar esses dois olhares, como faz Dejours (2004).

VIII.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, R. L. C. *Adeus ao trabalho*: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1995.
- ANTUNES, R. L. C. *Os sentidos do trabalho*: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2009.
- BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista*: a degradação do trabalho no século XX. 3. ed. Tradução de Nathanael C. Caixeiro. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.
- CAMARGO, S. Considerações sobre o conceito de trabalho imaterial. *Pensamento Plural*, Pelotas, v. 9, p. 37-56, 2011.
- CHIZZOTTI, A. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1995.
- DEJOURS, C. Subjetividade, trabalho e ação. Tradução de Heliete Karam e Julia Abrahão. *Revista Produção*, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 27-34, 2004.
- DEJOURS, C. *A banalização da injustiça social*. 7. ed. Tradução de Luiz Alberto Monjardim. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- DEJOURS, C. Psicodinâmica da pós-modernidade. In: MENDES, A. M.; CRUZ LIMA, S. C.; FACAS, E. P. (Orgs.). *Diálogos em psicodinâmica do trabalho*. Tradução de Maria de Fátima Melo Fernandes de Paula. Brasília: Paralelo 15, 2007.
- DEJOURS, C.; BEGUE, F. *Suicídio e trabalho*: o que fazer? Tradução de Franck Soudant. Brasília: Paralelo 15, 2010.
- DEJOURS, C; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. *Psicodinâmica do trabalho*: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. Tradução de Maria Irene Stocco Betiol. São Paulo: Atlas, 1994.
- FERRAZ, F. C. *Normopatia*: sobreadaptação e pseudonormalidade. 2. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo. 2011. (Coleção Clínica Psicanalítica).
- FREITAS, M. E. Contexto social e imaginário organizacional moderno. *RAE (Revista de Administração de Empresas – FGV)*, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 6-15, 2000.
- FREUD, S. (1901). Psicopatologia da Vida Cotidiana. In: *Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Imago, 1996. v. 6.
- FREUD, S. (1930). O mal-estar na civilização. In: *Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Imago, 1996. v. 21, p. 87-143.
- FRIEDMANN, G. *O trabalho em migalhas*: especialização e lazeres. 2. ed. Tradução de J. Guinsburg. São Paulo: Perspectiva, 1983.
- HARVEY, D. *Condição pós-moderna*: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. 17. ed. Tradução de Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Loyola, 2008.

- LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (Orgs.). *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro: Fiocruz / Brasília: Paralelo 15, 2004.
- LANCMAN, S.; UCHIDA, S. Trabalho e subjetividade: o olhar da psicodinâmica do trabalho. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, São Paulo, v. 6, p. 79-90, 2003.
- MANSANO, S. R. V. Transformações da subjetividade no exercício do trabalho imaterial. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, p. 512-524, 2009.
- MARX, K. *O capital: crítica da economia política I* (Livro I, 6a ed.). Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980. (Trabalho original publicado em 1867)
- MATTOSO, J. *A desordem do trabalho*. São Paulo: Página Aberta, 1995.
- RIBEIRO, M. A. Estratégias micropolíticas para lidar com o desemprego: contribuições da Psicologia Social do Trabalho. *Revista de Psicologia Política*, São Paulo, v. 9, n. 18, p. 331-346, 2010.
- SCHMIDT, M. L. S. *A experiência de psicólogas na comunicação de massa*. 1990. 212 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo. 1990.
- SELIGMANN-SILVA, E. Psicopatologia no trabalho: aspectos contemporâneos. In: CONGRESSO INTERNACIONAL SOBRE SAÚDE MENTAL NO TRABALHO, 2., 2007, Goiânia. Anais... Goiânia: Círculo Gráfica e Editora, 2007.
- SENNETT, R. *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Tradução de Marcos Santarrita Rio de Janeiro: Record, 1999.
- SENNETT, R. *A cultura do novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2006.
- SPINK, M. J. P. & GIMENES, M. G. G. Práticas discursivas e produção de sentido. *Saúde e Sociedade*, v. 3, n. 2, p. 149-171, 1994.
- SIQUEIRA, M. V. S. As artimanhas da gestão na realidade atual das organizações. In: MENDES, A. M.; CRUZ LIMA, S. C.; FACAS, E. P. (Orgs.). *Diálogos em psicodinâmica do trabalho*. Brasília: Paralelo 15, 2007. p. 133-142.
- SOBOLL, L. A. P. A disciplina como “coação da conformidade”: um olhar para a submissão no trabalho. In: MENDES, A. M.; CRUZ LIMA, S. C.; FACAS, E. P. (Orgs.). *Diálogos em psicodinâmica do trabalho*. Tradução de Maria de Fátima Melo Fernandes de Paula. Brasília: Paralelo 15, 2007. p. 143-154.
- TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.