

A desestruturação do viver-junto no trabalho e o aparecimento dos suicídios

Desde o início dos anos 1980 os laços entre *organização do trabalho e saúde mental* foram devidamente estabelecidos. A especificidade desses laços opõe-se àquela que relaciona as *condições de trabalho* (condições físicas, químicas e biológicas) e a saúde do *corpo* (acidentes do trabalho, doenças profissionais).

Se as patologias mentais em relação ao trabalho atualmente estão se agravando, ao ponto de os homens e as mulheres praticarem suicídio no local mesmo de trabalho, é que a organização do trabalho deve ter mudado substancialmente. Como caracterizar as mudanças introduzidas na organização do trabalho? Propomos três.

O privilégio concedido à gestão, em detrimento do trabalho

A vez da gestão

A primeira onda de transformação das condições do trabalho abateu-se sobre o mundo profissional no final dos anos 1980, consolidando-se nos anos 1990. Ela se caracteriza pela utilização de novas concepções em ciências da gestão, como um verdadeiro cavalo de Troia. Por que mencionar o cavalo de Troia? Porque Troia, aqui, representa justamente a esfera do trabalho propriamente dita. Os novos métodos de gestão serão introduzidos na cidadela do trabalho para extirpar o sistema de valores a ele associado.

Em que a nova doutrina de gestão é um cavalo (de Troia)? Ela efetivamente se apresenta como meio de otimização da

rentabilidade mediante a instituição de “unidades de negócios”. O “cavalo da gestão” é, a exemplo do cavalo de Troia, oferecido como se fosse um presente. A produção de valor não teria mais sua origem no trabalho, mas nos novos métodos de gestão.

O aumento das margens de lucro obtido por intermédio de uma gestão para a produção de valor é a maneira como é apresentado o cavalo. Mas, uma vez dentro da cidadela do trabalho, o “cavalo da gestão” atacará, de fato, e com grande ferocidade, a organização do trabalho propriamente dita.

Em nome das novas formas da gestão, impõe-se uma nova doutrina de organização do trabalho. A “gestão por objetivos” é o meio de introduzir novos instrumentos de controle, incluindo o próprio posto de trabalho.

Mas a organização do trabalho resiste. Como?

Ao se opor ao controle pela contabilização, mensuração e quantificação a perspectiva propriamente qualitativa do trabalho. Ou seja: de um lado, os resultados contábeis, do outro, a qualidade do trabalho bem feito.

A batalha será sem trégua durante anos a fio, batalha que engendrará um arsenal gestor supostamente apto para o monitoramento da qualidade do trabalho: o “controle de qualidade” e a “qualidade total” (temas que serão tratados adiante).

A resistência aos novos métodos de gestão é feita por profissionais que contestam, em seu princípio mesmo, a pertinência dos instrumentos gestores para o controle de qualidade. A guerra foi dura em diferentes setores, particularmente nas indústrias a risco para a segurança das instalações, para o meio ambiente e para as populações (indústria de produção nuclear, indústria química e petroquímica, fábricas de reciclagem etc.), onde os profissionais se opuseram frontalmente aos gestores.

A gestão – que se infiltrou na organização do trabalho – declarou guerra aos ofícios: afastar os profissionais de experiência reconhecida, maiores representantes do foco de resistência, como o que já ocorrera com os operários mais qualificados no movimento do “sublimismo”, amplamente analisado e denunciado por Denis Poulot, no século XIX.⁴ Demissão ou, o que ocorre com maior frequência, a sistemática “colocação na geladeira” dos profissionais experientes que tinham por função o enquadramento intermediário, trocando-os de função para substituí-los por jovens diplomados em escolas técnicas superiores de gestão (Bac + 2).⁵

Quando essas substituições – que provocaram movimentos sociais importantes, tanto no setor privado como no público (na Previdência Social, por exemplo) – foram concluídas, abateu-se a segunda onda: transferir o maior número de tarefas técnicas para empresas terceirizadas, de maneira a liberar a empresa dos constrangimentos, em relação aos trabalhadores, dos contratos de trabalho.

Ao longo desta batalha de Troia do trabalho, foi mesmo o “sistema” de valores associado ao trabalho que foi “sistematicamente” combatido. A flexibilidade (o recurso às subcontratações, o trabalho temporário e os contratos de prazo determinado) permitiu, de fato, a elevação das margens de lucro, o

4 Cf. Alain Cottureau, *Vie quotidienne et résistance ouvrière à Paris en 1870*, estudo preliminar ao estudo de D. Poulot, *Le sublime*, Paris, Maspero, 1980.

5 Bac + 2 é o diploma universitário de qualificação mínima oferecido pelas instituições de ensino superior na França, realizado em dois anos, oferecido a qualquer estudante que concluiu o ensino médio, sem exame de seleção prévio (vestibular) (n. do t.).

enfraquecimento do poder de resistência dos assalariados e dos profissionais, a introdução da precarização generalizada e das demissões (eliminação de eventuais “gorduras” da folha de pagamento).⁶

Ao final, não apenas os valores associados ao trabalho foram rechaçados, como ainda os gestores conseguiram impor o *slogan* do “fim do trabalho” como última trincheira do triunfo da gestão. A desqualificação do trabalho de excelência é disseminada, durante esse embate, o conjunto dos valores da profissão é destruído. Por exemplo: durante o primeiro ano do curso de medicina, justamente o ano do concurso,⁷ foi introduzido nos programas um módulo de ciências humanas. Em certas universidades, entre as de maior prestígio, as ciências humanas são reduzidas a um curso de economia da saúde, em outros termos, a um curso de gestão. A utilização do termo “médico” é peremptoriamente proibida de utilização pelos professores. Mencionar este termo em um exame constitui um erro que repercutirá na seleção. O termo a ser empregado, em substituição a médico, é, doravante, “produtor de cuidados”.

6 Cf. Jean-Claude Barbier & Henri Nadel, *La flexibilité du travail et de l'emploi*, Paris, Flammarion, 2000; Michel Husson, (dir), *Travail flexible, salariés jetables*, Paris, La Découverte, 2006.

7 Na França, cursos, como o de medicina, têm as vagas definidas segundo o número de profissionais demandados para a cobertura dos postos a serem oportunamente preenchidos nos equipamentos públicos setoriais, adequando o número de formandos ao número de postos profissionais a serem ocupados. A esta seleção dá-se o nome de *numerus clausus* (n. do t.).

A psicodinâmica do reconhecimento desestabilizada pela gestão

Esta desqualificação da referência ao trabalho de excelência, que remete às regras do ofício e às regras da arte, uma vez que tem por fonte a experiência e as habilidades adquiridas durante toda uma vida de trabalho, foi um choque mal assimilado por bom número de trabalhadores, pois atacava não apenas a cidadela do trabalho, como atingia uma das molas mestras da saúde mental no trabalho.

Para entender os estragos causados pela reviravolta da gestão, é necessário recorrer à psicodinâmica do reconhecimento do trabalho, que foi estabelecida e evidenciada há mais de 15 anos.⁸ Nesta clínica, o reconhecimento apresenta-se como *retribuição* simbólica obtida por aquele que trabalha, uma resposta à *contribuição* que ele oferece à empresa e, por seu intermédio, a toda a sociedade. Esta retribuição moral – ou simbólica – deve ser diferenciada da retribuição material em termos salariais, de bonificação ou de promoção. Pode-se mostrar que o impacto psicológico depende não do nível de remuneração alcançado, mas da distinção simbólica subjacente.

Os professores do ensino fundamental da zona rural na III República francesa,⁹ por exemplo, podiam lograr com o

8 Cf. Christophe Dejours, *De la psychopathologie à la psychodynamique du travail. Addendum à la 2e. éd. de Travail: Usure mentale*, Paris, Bayard, 1993. No Brasil, cf. Christophe Dejours, "Addendum", in Selma Lancman & Laerte Idal Sznelwar (orgs), *Christophe Dejours. Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*, 2. ed., Brasília/Rio de Janeiro, Paralelo 15/ Editora Fiocruz, 2008.

9 A III República tem início com a derrocada do II Império (Napoleão III), em 1871, e se estende até a Segunda Guerra Mundial, com o governo de

seu trabalho árduo importantes gratificações, em detrimento de um salário muito modesto que só lhes permitia levar uma vida extremamente simples e que, para os professores com família numerosa, só era possível graças aos donativos oferecidos pelos pais das crianças escolarizadas (ovos, frangos, leite, verduras etc.).

Os baixos salários eram recompensados pelo prestígio de ser professor junto à população e às instituições. Hoje, em comparação com o século XIX, os professores do ensino fundamental têm um salário bem mais confortável, mas sofrem da derrocada do reconhecimento social.

No sentido inverso, o executivo de um banco de investimentos recebe um salário mirabolante em relação ao comum dos mortais, além de receber um bônus sobre os resultados que pode ultrapassar em muito o salário. Que seu bônus seja reduzido em relação ao ano anterior, que seja definido em um milhão de dólares, por exemplo, enquanto seus *alter ego* embolsam dois milhões, pode deflagrar uma crise psicopatológica. Por quê? Porque a redução do bônus pode significar o anúncio do fim de uma carreira, implícita pode estar sua desgraça. A materialidade da bonificação, vê-se bem neste exemplo, está em segundo plano, o que conta realmente no plano psicológico é o seu sentido e não o seu valor monetário.

O reconhecimento é um julgamento qualitativo proferido sobre o trabalho, que passa por duas provas principais: o julgamento de utilidade e o julgamento de beleza.

Vichy (Pétain). Foi quando a obrigatoriedade do ensino fundamental, decretada no papel pela Revolução Francesa, foi efetivamente implementada (n. do t.).

O *juízo de utilidade* implica a utilidade econômica, técnica ou social da contribuição proporcionada por um assalariado à empresa. Ele é proferido essencialmente pela hierarquia, eventualmente pelos subordinados que podem também apreciar de uma maneira circunstanciada os serviços realizados por um chefe.

O *juízo de beleza* diz respeito à conformidade do trabalho realizado com relação às regras da arte e as regras do ofício. Ele só pode ser proferido pelos pares, ou seja, por pessoas que conhecem o ofício como aquele cujo trabalho está sendo submetido a julgamento. E ele é expresso no léxico da beleza: “belo trabalho”, “belo jeito de fazer”, “bela obra”, “demonstração elegante” etc. O julgamento dos pares é, a um só tempo, o mais preciso, o mais sutil, o mais severo e o mais precioso. Para além da prova de beleza que atesta a conformidade, um segundo plano de julgamento pode ser proferido, mas supõe que, anteriormente, a conformidade do trabalho avaliado já tenha sido julgada e considerada como satisfatória. Trata-se do julgamento sobre o estilo do trabalho que confere ao seu autor a originalidade em relação aos seus colegas.

O primeiro julgamento, o julgamento de utilidade, confere à atividade o estatuto de “trabalho” *stricto sensu*, o que a diferencia de uma atividade de lazer ou de um *hobby*.

O segundo julgamento – o de beleza – tem um impacto fundamental sobre a identidade. Quando um trabalhador tem o benefício do julgamento de beleza proferido pelos pares, torna-se, de fato e de direito, membro de uma comunidade de pertencimento, de uma equipe profissional, de um coletivo de trabalho, ou mesmo membro de um colegiado daquele ofício especificamente. É um verdadeiro artesão marceneiro, é um piloto de caça, é um pesquisador reconhecido pela co-

munidade científica, é um viticultor reconhecido pela comunidade de viticultores, de enólogos... E quando ele se beneficia, ademais, do julgamento de originalidade, obtém o reconhecimento de uma distinção em relação aos pares, julgamento este proferido justamente pelos outros.

O reconhecimento, é importante salientar, não é relativo à pessoa do trabalhador. O que este espera é um julgamento sobre o produto de seu trabalho, mais especificamente sobre a qualidade desse trabalho. É apenas em um segundo momento que aquele que se beneficia dos julgamentos de reconhecimento proclamados pelos pares pode transferir este reconhecimento do registro do fazer para o registro do ser. Ou seja: para o registro da identidade.

De reconhecimento em reconhecimento, o indivíduo pode perceber o fortalecimento de sua identidade, sua maior consistência, sua consolidação.

**“Trabalhar não é apenas produzir,
é também produzir-se a si mesmo”**

Assim, a psicodinâmica do reconhecimento é capaz de transformar o sofrimento no trabalho em prazer, no sentido do fortalecimento da identidade.

Ora, a identidade é a armadura da saúde mental. De sorte que, no momento em que um trabalhador se beneficia de reconhecimento, ele pode tirar proveito no registro da construção de sua saúde mental. No entanto, quando este reconhecimento lhe é recusado ou mesmo confiscado, surge o risco da desestabilização da identidade e do prazer experimentado na relação de si a si mesmo, no amor de si (narcisismo). Não há assim neutralidade do trabalho frente à identidade e à saúde mental.

A relação com o trabalho pode gerar o melhor, mas, também, pode levar ao pior: a crise de identidade e a descompensação psicopatológica.

A ruptura do contrato moral

Este risco, paradoxalmente, é tanto maior quanto o indivíduo se mobiliza ou se engaja em sua atividade profissional e oferece generosamente toda sua competência para a empresa. Realmente, se, por razões ligadas a um endurecimento na forma de gestão, o assalariado é punido (por motivos que não dizem respeito à qualidade de seu trabalho), os efeitos sobre sua identidade podem ser dramáticos. Por exemplo: para um executivo técnico-comercial ou um vendedor muito engajado em suas atribuições, ser punido em razão da diminuição das encomendas em um contexto de franco endurecimento da concorrência; para um técnico da indústria, constatar a piora na sua avaliação pela gerência em razão do desgaste dos equipamentos, do qual ele não tem responsabilidade, e que passam a apresentar maior número de panes e diminuição da produtividade; para o docente do ensino médio, publicamente humilhado pela piora no desempenho dos alunos de suas classes nos exames classificatórios realizados junto aos alunos de outras escolas, em razão de uma mudança nos critérios de recrutamento de seus alunos...

De forma ainda mais caricatural, há trabalhos que se tornam desqualificados não por conta de uma queda de desempenho ou de falsos critérios de avaliação, mas simplesmente por conta de o trabalhador ter caído em *desgraça*, devido a uma mudança na política de gestão de toda a empresa ou de um de seus departamentos. A queda inesperada pode ter um efeito tão forte de desestabilização psíquica sobre o assalaria-

do que mergulhou de corpo e alma nas atividades da empresa, que vestiu a camisa sem restrições: ao sair de uma entrevista de avaliação pode perder as referências e cometer *de pronto* o suicídio.

Os exemplos, nesses últimos anos, são muitos, e ocorrem em um contexto particular: o das fusões-aquisições e das reformas estruturais ou mudanças de objetivos estratégicos (alheios à dimensão do trabalho propriamente dita, mas inscrevem-se na dimensão da gestão e do gerenciamento) que levam a hierarquia a decretar remanejamentos brutais na gestão dos recursos humanos, que resultam, invariavelmente, em condutas desleais em relação a alguns assalariados e que se manifestam como queda em desgraça sucedida de assédio moral com vistas à desestabilização do assalariado que está inscrito, neste momento, na lista de descarte.

Na análise que será feita adiante para ilustrar o método de investigação e de intervenção em casos de suicídio, examinaremos um exemplo enquadrado nesta tipologia. O estudo em questão aponta o terreno muito representativo dos prejuízos humanos ocasionados pela brutal introdução do referencial da gestão, desprezando e em detrimento de qualquer referência ao trabalho bem feito. E os dramas registrados ocorrem quando o tecido humano e o viver-junto foram profunda e obstinadamente desestruturados pela direção. Isto não tem nada de excepcional, no contexto contemporâneo.

Um novo método de organização do trabalho: A avaliação individualizada dos desempenhos

No momento em que a colonização do mundo pelos novos métodos de gestão estava em seu ápice, um novo método de organização, estreitamente ligado à doutrina gestio-

nária, é introduzido na maioria das empresas privadas e mesmo no serviço público. Trata-se da avaliação individualizada do desempenho.

Este método é apresentado como meio “objetivo” de avaliar o trabalho de cada indivíduo, de torná-lo comparável ao trabalho dos outros assalariados. A avaliação individualizada assenta-se no princípio de uma análise quantitativa e objetiva do trabalho, passando pela mensuração dos resultados.

Não se trata, aqui, de reprisar a análise crítica dos fundamentos científicos do que é apresentado como a quintessência da objetividade gerencial. Esta crítica já foi apresentada, *in extenso*, em outro trabalho.¹⁰ Retomaremos apenas as conclusões necessárias à inteligibilidade de seus efeitos deletérios sobre a saúde mental.

A avaliação do trabalho por métodos objetivos e quantitativos de mensuração assenta-se em bases científicas falsas. Pode-se facilmente mostrar que – no atual estado dos conhecimentos nas ciências do trabalho – é impossível mensurar o trabalho propriamente dito. De fato, já o vimos na seção anterior, se é sabido onde começa o trabalho, não se é capaz de delimitar, por critérios generalizáveis, a maneira como o trabalho convoca a personalidade muito além do tempo e do local de trabalho (a inseparabilidade entre o trabalho e o forado-trabalho).

Não se sabe hoje mensurar o tempo psíquico e intelectual que um trabalhador consagra a seu trabalho para a aquisição

10 Cf. Christophe Dejours, *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, conferência-debate organizada pelo grupo “Sciences en questions”, Paris, Inra, 2003.

das habilidades e competências necessárias à realização dos objetivos e à melhora do desempenho. Ainda mais com o importante desenvolvimento das atividades de serviço, assentadas essencialmente em competências relacionais – o que dificulta a objetivação, tornando praticamente impossível a medida dos recursos psicológicos engajados no trabalho efetivo.

E, realmente, a avaliação individualizada não mede o trabalho! Se tanto, pode medir o resultado do trabalho. Isso pouco importa ao gestor que, há muito, dispensou qualquer referência ao trabalho. Resultado do trabalho ou trabalho, isso não mudaria muito, pois as duas dimensões estão amarradas entre si, sempre segundo o raciocínio do gestor. Justamente não há qualquer vínculo de proporcionalidade entre trabalho e resultado do trabalho.

Se eu cuido de doentes idosos sofrendo de polimorbidade, meu trabalho é mais difícil do que com pacientes jovens sofrendo de uma única patologia. E, certamente, os resultados não são tão bons se comparados com aqueles obtidos com os doentes jovens. Da mesma forma, é mais fácil realizar um grande faturamento em uma agência bancária de um bairro central de classes mais favorecidas do que em outra situada em um bairro popular da periferia. O faturamento nada tem a ver com o trabalho despendido.

Este método de avaliação quantitativa é assim falso e gera, conseqüentemente, sentimentos de injustiça que causam efeitos deletérios à saúde mental.

O mais grave, contudo, são provavelmente os efeitos desse método sobre o trabalho coletivo, sobre a cooperação e sobre o viver-junto.

A avaliação individualizada dos desempenhos introduz a concorrência entre serviços, entre departamentos, entre su-

cursais, mas também entre os próprios assalariados. Se juntarmos o resultado da avaliação individualizada do desempenho a um sistema de bonificação (promoção, gratificação, aumento salarial, ou qualquer outro critério de recompensa), o clima se degrada rapidamente entre os concorrentes. Mas se acrescentarmos à avaliação individualizada do desempenho a ameaça de ser colocado na “geladeira”, da transferência sumária, da queda em desgraça, da demissão, então o método gera não apenas o cada-um-por-si, mas ainda faz surgir rapidamente, para além da “emulação saudável”, condutas de concorrência e de rivalidade que derivam em condutas desleais: retenção de informações, boatarias, “rasteiras” etc. A lealdade e a confiança são corroídas e são trocadas pela desconfiança e o constrangimento de vigiar o comportamento dos colegas, logo considerados como adversários.

Não é apenas a cooperação que sofre, mas as relações de respeito entre colegas, a lealdade, a confiança, a amabilidade, a ajuda mútua também se deterioram... Cada um é levado, aos poucos, a adotar comportamentos que, no fundo, reprova. Pois é a solidariedade mesma que está sendo esmiçalhada, triturada e, por fim, destruída. No lugar do convívio e do saber-fazer, a duplicidade, a dissimulação e a má-fé tornam-se regra.

No fim, cada qual se encontra só, no meio da multidão, em um ambiente humano e social com características de hostilidade. A solidão e o abatimento se instalam no mundo do trabalho e isso muda radicalmente o cenário, no que diz respeito à relação subjetiva frente ao trabalho e à saúde mental.

Ao contrário do que afirmam certos autores, o assédio moral no trabalho não é um fenômeno recente. Mas se, realmente, as vítimas de assédio aumentam consideravelmente,

isso não se deve ao assédio em si, mas à solidão. Pois, diante do assédio, diante da injustiça, e mesmo, de maneira mais comum, diante das dificuldades do trabalho ordinário e dos fracassos presentes em toda vida profissional, é diferente enfrentar tais obstáculos com a ajuda e a solidariedade dos colegas ou fazê-lo só, isolado, em um ambiente humano potencialmente hostil.

A multiplicação da incidência de suicídios no trabalho não é apenas decorrente de injustiças, quedas em desgraça ou assédios morais. Resulta, principalmente, da terrível experiência do silêncio dos outros, do abandono pelos outros, da recusa de testemunho pelos outros, da covardia dos outros. A injustiça e o assédio que outrora teriam sido considerados experiências árduas ou dolorosas podem, no atual contexto, degenerar brutalmente em crise de identidade.

Ser traído pelos colegas, pelos próximos, é mais doloroso do que o próprio assédio moral. Assediada, mas beneficiando do apoio moral e da atenção dos outros, a vítima resiste muito mais psicologicamente. Por quê? Porque esses sinais de solidariedade moral significam uma comunidade de interpretação das críticas e das acusações vindas da chefia contra a vítima: sendo assim, essas são coletivamente qualificadas como injustiças, como assédio.

Já se encontrando só diante da saraivada de golpes, a vítima não sabe se deve compreender a covardia dos outros como traição ou, ao contrário, como um julgamento negativo compartilhado por todos, até mesmo pelos mais próximos, sobre a qualidade de seu trabalho. Tomado pela dúvida sobre suas próprias qualidades, ele multiplica os esforços na vã esperança de poder, com isso, reconquistar a estima e a confiança da chefia. E ele acaba esgotado, é tomado pela insônia... até o cometi-

mento dos erros que agravarão o assédio e deixarão claro que ele é culpado, que merece a desgraça.

Aí, se instala a espiral da depressão. Os sentimentos de impotência, de erro, de decadência etc. podem se amparar do assalariado com tal violência que ele chega a cometer o gesto suicidário.

O silêncio dos outros diante do assédio sofrido por um colega precipita a desagregação do senso comum da justiça, da dignidade, da solidariedade, ou seja, daquilo que constitui o “solo” comum sobre o qual está construído o “mundo”, este mundo que abriga a pluralidade dos homens.¹¹ A derrocada do “solo comum” leva ao que Hannah Arendt designa sob o nome de “*loneliness*”, que pode ser traduzido como “de-sol(o)-ação”.¹²

Os danos psíquicos causados pela avaliação dependem, em parte, da qualidade do mundo comum e das relações de convívio e de saber-viver no mundo do trabalho, uma vez que esses são determinantes na interpretação dos eventos e dos processos nos quais cada um pode estar engajado nas relações sociais de trabalho.

11 Cf. Hannah Arendt, *Was ist Politik?* Munique, R. Piper GmbH & CoKG, 1993.

12 Cf. Hannah Arendt, *The origins of totalitarianism*, Nova York, Harcourt, Brace & World Inc., 1951.
No texto, dé-sol-ation.

A qualidade total

A “qualidade total” foi introduzida para responder às reiteradas críticas de completo abandono da referência ao trabalho bem feito. Assumida por profissionais de ofício, a qualidade não pôde continuar no mesmo nível quando esses foram afastados do trabalho produtivo e devidamente enviados para a “geladeira”, por aposentadoria antecipada ou por demissão.

A qualidade total seria então um dispositivo supostamente capaz de suplantar o complicado processo que representa não apenas a mobilização de profissionais gabaritados nos ofícios para fazerem valer sua experiência, bem como as diferentes formas de cooperação horizontais e verticais que foram desestruturadas pela avaliação individualizada do desempenho.

Em suma: a qualidade total é sobretudo um *slogan*. A qualidade não pode mais estar assentada sobre bases seguras ao se excluir os profissionais gabaritados dos diferentes ofícios. O *slogan* vem frequentemente acompanhado de múltiplas medidas que transformam o trabalho em seus fundamentos, sem, contudo, conferir verdadeiro domínio da qualidade.

As principais medidas são de duas ordens: por um lado, a declaração doutrinal da “*autonomia*” e, por outro, o estabelecimento de um pesado *controle* administrativo, sobretudo baseado na “*rastreadibilidade*”, mas que não passa de um controle no papel.

A autonomia apresenta-se para os gestores como uma maneira de se esquivar de quaisquer responsabilidades diante da qualidade: apenas os objetivos estão claramente formulados, mas a referência ao processo de trabalho desaparece, em proveito dos “pontos de controle”. Em outros termos: tra-

ta-se de um olhar descontínuo, voltado apenas para os resultados intermediários e sobre os apontamentos feitos nos devidos formulários. Na prática, a autonomia é recapitulada na fixação dos objetivos (contratos por objetivos), enquanto os gestores se desincumbem da embaraçosa questão relativa aos meios alocados para o cumprimento dos objetivos, que são delegados à responsabilidade dos trabalhadores, sob a cobertura da propalada “autonomia”.

Da mesma forma que a avaliação individualizada do desempenho está assentada sobre fundamentos científicos errados, a qualidade total está baseada em uma concepção falsa do que seja o trabalho.

Realmente, a clínica do trabalho e, sobretudo, a ergonomia mostraram, já há um bom tempo, que o trabalho ordinário é incansável e inexoravelmente perturbado por incidentes, panes, disfunções, imprevistos e acidentes. Em outros termos: as ciências do trabalho mostram que, mesmo quando o trabalho é rigorosamente organizado por pessoas que sabem o que é o trabalho – notadamente engenheiros –, pelo serviço dos métodos ou pelos projetistas, em realidade a previsibilidade do trabalho é inevitavelmente desmentida por imprevistos, ou seja, por aquilo que justamente foge à previsão (incidentes, panes, disfunções, imprevistos, acidentes). Esta é a razão pela qual é necessário – e será necessário sempre – o *trabalho vivo*.

E isso sempre ocorreu, em todas as atividades industriais, e é ainda mais patente quando se trata de atividades do setor serviços, com a implicação do cliente, do usuário, do grupo social etc., que, em razão de sua especificidade de ser vivo, sempre trazem imprevistos ao trabalho real dos prestadores do serviço.

Seria conveniente consagrar um capítulo exclusivo para o que se designa pelo termo “*cooperação transversa*”, ou seja, o que releva da busca de cooperação com o cliente ou com o usuário. Cooperação que passa, frequentemente, por todo um trabalho desenvolvido pelo prestador para, não apenas oferecer informações ao cliente, mas também para formá-lo e treiná-lo, até mesmo ajudá-lo a “se servir do serviço”. Por exemplo: tratar um diabético não se reduz a uma prescrição de insulina e a um regime alimentar. O médico deve se assegurar que o doente compreendeu intelectualmente, em um primeiro momento, as prescrições, e que, em seguida, ele será capaz de colocar em prática esses conhecimentos. Em realidade, trata-se de um trabalho de ensino e formação do paciente em diabetologia, com sessões sempre mais aprofundadas com o passar do tempo.

A certificação da “qualidade total” e seus “critérios no papel”, requisitados para a obtenção das certificações exigidas pelo mercado, transformam a qualidade total quando muito em um ideal, portanto em uma ficção, em condição *sine qua non* para que o produto ou o serviço ingresse no mercado.

O resultado concreto é não apenas uma sobrecarga gigantesca de trabalho (preenchimento da documentação e consolidação dos dados da “qualidade papel”), mas também um *slogan* que leva, inevitavelmente, à fraude. Para a obtenção da certificação, aprende-se a dissimular o real do trabalho, ou seja, aquilo que aquele que trabalha se dá conta devido à resistência do mundo à maestria técnica.

Esta fraude – à qual é necessário se submeter, uma vez que ela é prescrita pela gerência em nome da solidariedade com o serviço e com a imagem de marca da empresa – instala-se no momento do preenchimento da documentação classificada como “comunicação”. Na clínica ordinária, esta con-

tribuição à fraude aparece como um constrangimento deletério para o funcionamento psíquico daqueles que devem guardar o segredo, devem dissimular ou mesmo mentir. No fim, bom número de assalariados é levado, *nolens volens*, a trair a ética profissional, e também a experimentar a traição de si próprio. Atualmente, trata-se de uma das principais causas da degradação da estima de si e do crescimento dos sentimentos de mal-estar e de depressão no mundo do trabalho: ter de contribuir ao que é descrito como “distorção comunicacional”.¹³

A manipulação indiscriminada dos critérios de qualidade no terreno do trabalho – e seu emaranhamento com as práticas fraudulentas necessárias para a satisfação das “normas ISO” – acaba por provocar a confusão no conceito mesmo de qualidade, ao ponto que, em setores amplos da atividade econômica, é o valor mesmo da qualidade que se torna ambíguo. Mas então é também o valor da beleza que está sendo colocado em causa, e logo o próprio valor do valor: a dúvida abate-se sobre os valores, com o seu cortejo de comoção e de confusão, renunciando o desencorajamento, a decepção, a repulsa ao mundo e aos homens.

A perda do compromisso, a frivolidade e a condescendência em relação à qualidade do trabalho estão relacionadas com o que se constata como uma morosidade geral e, ainda, com o aumento da quantidade de depressões.

13 Christophe Dejours, *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Le Seuil, 1998.

Conjurar o suicídio no trabalho

Não há como refutar, no balanço deste vasto movimento de remanejamento do trabalho através de:

- privilégios sistematicamente aferidos aos critérios de gestão, em detrimento aos do trabalho;
- avaliação individualizada dos desempenhos;
- qualidade total;

que os novos métodos, em cerca de vinte anos, desestruturaram o mundo social do trabalho, os principais fundamentos da cooperação e das solidariedades, ou seja, os principais componentes do viver-junto no trabalho.

A desqualificação dos ofícios, a desolação e a obrigação à fraude deflagram um brutal recrudescimento das patologias devidas à sobrecarga, patologias mentais, e fizeram surgir os suicídios até mesmo no local do trabalho.

Do ponto de vista *teórico*, esta degradação da saúde mental se demonstra, *a contrario*: a saúde mental individual é fundamentalmente tributária da qualidade do tecido social onde cada um é convidado a trabalhar e a agir. E é necessário admitir que esta degradação, que já foi longe demais, leva os homens à morte até mesmo em situações ordinárias de trabalho.

Do ponto de vista *prático*, as consequências são temíveis. A ação, após a constatação de um suicídio, é irracional caso não objetive principal e prioritariamente questionar os novos métodos introduzidos na organização do trabalho pela gestão empresarial nestes últimos vinte anos.

Mas os danos causados no universo humano e social do trabalho são tão graves que uma simples volta ao que era an-