

Christophe Dejours & Florence Bègue

**SUICÍDIO E TRABALHO**  
O QUE FAZER?



É o objeto do presente livro reunir os elementos de um método de pesquisa e de ação, após um suicídio, quando suspeitamos que as relações de trabalho estão em causa neste caminho que levou ao gesto fatal. Este método será elaborado, de uma parte, a partir dos conhecimentos gerais reunidos na psicodinâmica e na psicopatologia do trabalho; de outra, apoiando-se na análise de um caso ocorrido em uma empresa e que foi seguido de uma intervenção clínica *in loco*, fundamentada segundo os princípios próprios à teoria da psicodinâmica do trabalho.

Christophe Dejours  
& Florence Bègue

SUICÍDIO E TRABALHO:

O que fazer

Tradução:  
Franck Soudant

Revisão técnica:  
Laerte Idal Sznelwar & Selma Lancman

## *Sumário*

Prefácio à edição brasileira <i>Laerte Idal Sznelwar, Selma Lancman &amp; Seiji Uchida</i>	7
Introdução	11
<i>Primeira Parte</i> O suicídio no trabalho, sua frequência, suas consequências	15
<i>Segunda Parte</i> Uma intervenção em uma indústria após vários suicídios	57
<i>Terceira Parte</i> Comentário metodológico	105
Posfácio <i>Heliete Karam</i>	125
Bibliografia	127

## *Prefácio à edição brasileira*

A leitura do livro *Suicídio e trabalho*, de Christophe Dejours e Florence Bègue, suscita muitas questões. Já havíamos nos defrontado com várias delas ao intervirmos em situações de trabalho, onde o elevado sofrimento de trabalhadores demonstrava as situações de impasse e os dilemas com os quais conviviam cotidianamente. Patogênico, insuportável, este sofrimento tinha a ver com maneiras de organizar e avaliar o trabalho e com as relações de trabalho tão deterioradas que, apesar de não necessariamente ter resultado em casos de suicídio, nos levou a refletir, inspirados na psicodinâmica do trabalho, em como melhor intervir e como ajudar esses trabalhadores a recuperarem seu poder de refletir e, conseqüentemente, de agir no sentido da transformação do trabalhar.

A partir desta leitura instigante, mais especificamente do caso relatado e da inevitável analogia que fizemos com outras experiências fundadas em abordagens clínicas do trabalho e daquilo que nós mesmos já havíamos vivenciado ao tratar dessas questões e, em especial as relacionadas à saúde mental dos trabalhadores, fica evidente que, apesar de o livro lidar com uma questão extrema como a do suicídio, na realidade, trata-se de uma obra que tem uma abrangência maior e que suscita reflexões mais amplas.

Neste livro, encontramos fontes de informações fundamentais para a compreensão e explicação de diversos fatores que contribuem na gênese do sofrimento patogênico e para a deterioração das relações de trabalho. Dela faz parte também uma descrição muito valiosa sobre possíveis maneiras de intervir e da importância de construir ações no espaço público. Ainda encontramos uma explicitação bastante rica sobre a utilização do método e uma apresentação de conceitos da psicodinâmica do trabalho, que asseguram nossa convicção com relação às contribuições deste campo para o conhecimento científico e, sobretudo, como proposta de ação política no mundo do trabalho.

Os leitores encontrarão neste livro, apesar do incômodo e da inquietude que ele certamente trará uma fonte de inspiração e de sustentação, tanto para entender o que se passa em muitas situações de trabalho, como para se pensar as práticas no que diz respeito a ações clínicas nestas situações. A questão do respeito às maneiras como os diferentes sujeitos vivenciam e se expressam no seu trabalho perpassa este livro de modo muito interessante.

Trata-se de uma obra inédita na qual, a partir de um estudo de caso, vários temas da psicodinâmica do trabalho são evocados com tanta clareza e de forma tão didática para tratar da questão do suicídio que certamente fazem evoluir o campo de uma forma mais global. Não é para menos, pois a existência desses atos extremos relacionados ao trabalho, só se torna possível quando há um impasse de tal magnitude, quando o sujeito ou os sujeitos não encontram outras maneiras para enfrentar os constrangimentos com os quais convivem sem trégua.

Apesar de as discussões no espaço público relativas ao suicídio no trabalho não estarem tão presentes no Brasil como o

são na França, não se pode afirmar que seja um problema de menor monta. Aqui, como lá, não é possível basear-se somente nas estatísticas oficiais, uma vez que, na maior parte das vezes, não se estabelece relações que liguem o ato do suicídio com questões do trabalho. Este tema ainda está revestido de um véu, quase um pacto de silêncio, uma espécie de tabu no interior das organizações e instituições. Falar do suicídio, um ato extremo contra a vida, sempre é doloroso, e deixa-se para as famílias e para a esfera privada o trabalho do luto, retirando desse ato qualquer relação com o coletivo e o social no âmbito do trabalhar.

Todavia, há casos sim de suicídios que são considerados publicamente como ligados ao trabalho, estes são mais evidentes quando acontecem nas empresas ou ainda aqueles que prevalecem em categorias profissionais, consideradas "de risco", tais como profissionais da saúde, policiais ou trabalhadores do sistema bancário. Há ainda casos, menos conhecidos e não relatados na mídia, tratados de forma discreta, mas que chegam aos ouvidos dos estudiosos desse campo.

A incompreensão, a negação das relações entre suicídios com as questões relacionadas ao trabalho, o não entendimento da determinação do trabalho sobre a saúde mental, podem ser considerados como fatores que desmobilizam as pessoas, reduzindo as possibilidades de se construir ações políticas que pudessem rumar para a mudança dessas realidades.

Tudo isso nos mostra que é necessário avançar muito em termos da questão da saúde no trabalho, em especial, no que diz respeito aos seus aspectos psíquicos. Os processos de trabalho são dinâmicos, mudam com rapidez e seus efeitos nem sempre são detectados e compreendidos com a mesma velocidade. Muito já se fez, a partir dos trabalhos em psicopatolo-

gia e em psicodinâmica do trabalho, para se trazer estas questões para o espaço público, no âmbito das instituições e das empresas, da academia e da mídia de uma maneira mais ampla. Muito já se mostrou com relação à importância do trabalho para a construção da saúde, ou ainda para colocá-la em risco. Risco esse, sobretudo, quando as pessoas perdem a sua capacidade de pensar sobre o seu trabalho, de refletir, principalmente de construir coletivamente pontos de vista e espaços de troca, de cooperação, que os ajudem a se apropriar do desejo de trabalhar, de mudar, de recuperar o poder de agir sobre a maneira como o trabalho é organizado, numa dinâmica que leve à emancipação.

Todavia, este processo de emancipação é dificultado pelo isolamento, pela solidão. Quando não é possível se falar sobre, quando não é possível desvelar as dinâmicas que ocorrem no cotidiano do trabalho, o manto do silêncio se impõe.

No caso do suicídio, poderíamos trazer uma questão para reflexão. Ao não se construir uma ação transformadora, sobretudo inspirada na que é proposta neste livro, continua-se na mesma. Continua-se no mesmo círculo vicioso, ou talvez ainda na "espiral do sofrimento", do silêncio ao silêncio. Isto porque, como demonstrado no livro, não houve palavras sobre o sofrimento patogênico e, em seguida não houve e não há palavras sobre o suicídio, o que gera um aprofundamento, um agravamento dos problemas. Este livro propõe uma ruptura dessas relações perversas e destruidoras.

**Laerte Idal Sznelwar  
Selma Laneman  
Seiji Uchida**



## Introdução

Os suicídios e as tentativas de suicídio no local de trabalho apareceram na maioria dos países ocidentais nos anos 1990.<sup>1</sup>

Por muito tempo encoberto por um silêncio indicando incômodo, o problema passou a ser divulgado no espaço público quando os jornalistas começaram a escrever sobre o tema, a partir do ano de 2007, na França, durante a cobertura da série de suicídios cometidos nas sedes de empresas do porte da Renault, da Peugeot e da Électricité de France (EDF).

---

<sup>1</sup> Para os médicos do trabalho, as tentativas de suicídio e os suicídios no local de trabalho são um fenômeno recente. Trata-se de fenômeno que não ocorria na indústria ou no setor serviços. No entanto, há casos de suicídio no local de trabalho na agricultura, particularmente para os trabalhadores rurais que, desde há muito, já eram identificados como a categoria socioprofissional com maior incidência de suicídio. Trata-se de um setor da economia onde os espaços de trabalho e da vida privada se confundem. As condições de vida ali eram muito duras e a solidão e o isolamento desempenhavam um importante papel. Este último dado é particularmente importante e estará no primeiro plano na etiologia dos suicídios envolvendo os outros campos da atividade econômica. Em seguida, foram conhecidos numerosos suicídios entre os pequenos produtores rurais, invariavelmente ameaçados pelas dívidas contraídas junto aos bancos, pela pauperização progressiva, obrigados ao êxodo rural devido ao avanço das falências e ao endividamento provocados pelas conturbações da economia e cujos efeitos danosos foram analisados

O tema já havia sido evocado alguns anos antes, no momento dos suicídios ocorridos especificamente na categoria profissional dos policiais. Mas para estes, os gestos suicidários ocorriam em um meio profissional submetido a constrangimentos profissionais tão particulares que o observador os considerava como fatos "exóticos". Em realidade, os suicídios nos locais de trabalho ocorrem hoje nos meios socioprofissionais os mais distintos: são homens e mulheres que trabalham nos hospitais, nas instituições de ensino, na construção civil, nas indústrias eletroeletrônicas, nos serviços bancários, que trabalham com novas tecnologias, nos serviços comerciais, nas empresas multinacionais, entre outros.

Após a ocorrência desses dramas, um mal-estar toma conta de todos que, de alguma forma, mantiveram algum tipo de relacionamento com a vítima.

A diretoria da empresa procura isentar-se de sua responsabilidade, imputando, geralmente, o gesto suicidário a um "temperamento" depressivo ou psicopatológico próprio ao suicida, ou ainda a conflitos afetivos que o mesmo desenvolvia na esfera privada.

Os colegas, quase sempre consternados, evitam comentar o ocorrido, porque evoca fatos fortemente axiogênicos.

---

detalhadamente pelos pesquisadores do setor (cf., particularmente, os trabalhos de Michèle Salmona, *Les paysans français (le travail, les métiers, la transmission des savoirs)*, Paris, L.Harmattan, 1994).

A complexa teia da atividade de trabalho - não só em relação ao espaço privado, mas ainda quanto à transmissão da herança e das tradições culturais, bem como em relação aos conflitos entre gerações - propiciou o surgimento de situações para as quais distinguir os processos causais, pela psicopatologia do suicídio, sempre constituiu uma tarefa clínica difícil.

As organizações sindicais, os CHSCT<sup>2</sup> encontram-se diante de questões para as quais não estão suficientemente aparelhados. O médico do trabalho está, frequentemente, submetido a pressões da diretoria da empresa que o dissuadem energicamente de tomar partido e de pronunciar-se sobre o evento.

Em suma: as investigações sobre o suicídio, e tudo o que precedeu o trágico desfecho, terminam, geralmente, antes mesmo de iniciadas. E se toda a série de obstáculos é excepcionalmente vencida, um grande número de atores recorre a diferentes estratégias, em um jogo bastante imbricado, para impedir que se recorra a um clínico competente. Contratam-se, preferencialmente, profissionais sem qualquer experiência específica no campo da psicopatologia, sejam eles ergonomistas, sejam sociólogos... Enfim, e isso é ainda mais deplorável, os clínicos ficam, no mais das vezes, atordoados por suas próprias angústias frente ao que se anuncia como uma investigação muito carregada afetivamente e, socialmente, explosiva. Por fim, contribuem, mais ou menos conscientemente, ao fracasso das negociações que antecedem as diligências.

Não se busca acusar - no tratamento deste quadro sombrio composto de resignações ou deserções de toda sorte em relação à procura da Inteligibilidade -, mas sobretudo evidenciar a extraordinária força de resistência que os suicídios no trabalho imprimem na busca da verdade.

E qual a razão dessa resistência?

É possível que estes suicidas tenham sobre a desorganização do pensamento um efeito proporcional à gravidade de sua significação frente à evolução da condição humana con-

---

1 Comitê de higiene, segurança e condições de trabalho.

temporânea. Que a morbidade psiquiátrica e os gestos suicidários tenham grande incidência nas populações fortemente atingidas pelo desemprego, pode-se compreender. Mas que o suicídio seja uma saída para os problemas advindos do trabalho para operários e técnicos, como para enfermeiros, médicos, docentes ou executivos, é um dado que acarreta ainda mais transtorno para o pensamento, traz ansiedade, impele mais ao assombro do que propriamente à análise.

Em detrimento desse grande número de dificuldades, deparamo-nos às vezes com situações em que uma verdadeira investigação post mortem seria possível. Frente a esses problemas clínicos novos, a maioria dos profissionais não sabe ao certo sobre que bases ou em que direção deveria conduzir as investigações para que novas vítimas não venham alongar ainda mais a lista.

É o objeto do presente livro reunir os elementos de um método de pesquisa e de ação, após um suicídio, quando suspeitamos que as relações de trabalho estão em causa neste caminho que levou ao gesto fatal. Este método será elaborado, de uma parte, a partir dos conhecimentos gerais reunidos na psicodinâmica e na psicopatologia do trabalho; de outra, apoiando-se na análise de um caso ocorrido em uma empresa e que foi seguido de uma intervenção clínica *in loco*, fundamentada segundo os princípios próprios à teoria da psicodinâmica do trabalho.

A segunda parte do livro, com o estudo consagrado à clínica, foi escrita por Florence Bègue, as duas outras por Christophe Dejours.

*O suicídio no trabalho,  
sua frequência, suas consequências*

*As incógnitas sobre a frequência,  
os conhecimentos sobre o sentido*

A ambivalência em relação à exploração do fenômeno do suicídio no trabalho também é encontrada nas instâncias do poder público e do Estado. Ao se apoiarem em um número pouco significativo de ocorrências, objetivam minimizar seu significado e evitar que o problema, ao emergir, traga em seu bojo a responsabilidade de adequar as políticas públicas ao novo flagelo que desponta.

Não se sabe, ao certo, quantos suicídios relacionados ao trabalho ocorrem a cada ano na França. Essa falta de conhecimento decorre da inexistência, nas pesquisas epidemiológicas sobre o suicídio, de rubrica que permita detectar os eventos que poderiam estar relacionados com o trabalho ou com a situação profissional.

Em verdade, o número de suicídios no local de trabalho não tem uma importância crucial em relação aos desafios presentes para o clínico. Um único suicídio em uma empresa constitui, de facto, um problema que afeta toda a comunidade de trabalho, uma vez que sua ocorrência reflete uma profunda degradação do conjunto do tecido humano e social do trabalho.

A depressão, no ambiente de trabalho, não é realmente uma novidade. Que um assalariado esteja subjugado por sentimentos ou intenções suscetíveis a conduzi-lo ao cometimento de atos violentos contra os outros - ou a voltar contra si esta violência - é, em suma, um fenômeno banal, e sempre foi assim, seja em razão de injustiças sofridas no local do trabalho, seja em decorrência de dificuldades pessoais graves, que atingem a esfera do trabalho produtivo.

Por que então não havia, no passado, suicídios no local de trabalho? Duas são as razões identificadas.

## I

Até recentemente, nos ambientes ocupados predominantemente por homens (construção civil, indústria química e nuclear, indústria automobilística, forças armadas...), eram elaboradas estratégias de defesa específicas coletivamente concebidas para combater o sofrimento. Eram estratégias ostensivamente demonstradas em público como expressão de coragem, de força, até mesmo de invulnerabilidade ou, no mínimo, de resistência ou de indiferença diante do sofrimento: toda uma dramaturgia que metamorfoseava o sofrimento e a dor em escárnio e excluía qualquer comportamento ambíguo que poderia evocar o medo; pois este é imediatamente denunciado como indigno de um homem e típico de um habitus afeminado e desprezível.

A expressão do sofrimento, os sintomas psicopatológicos, a depressão eram invariavelmente convertidos em chacota e denunciados em bloco com tudo o que relevava da doença mental, dos psicólogos, dos psiquiatras. Cada qual devia esconder dos outros - à sua maneira - o sofrimento, uma espécie de ethos profissional.

A vergonha experimentada por aquele que não conseguia conter a expressão de seu desequilíbrio psicológico levava mesmo a algumas deformações com relação à sintomatologia e às queixas de ordem psíquica, tais como a sua "medicalização". Em outros termos: a dissimulação sob a máscara de transtornos médico-somáticos para camuflar sua natureza psíquica transtornos do equilíbrio, cefaleias, nevralgias crônicas, parestesias, transtornos funcionais diversos, como na "síndrome subjetiva pós-traumática".<sup>1</sup>

A "síndrome subjetiva pós-traumática" ocorre mais frequentemente nos trabalhadores da construção civil e de infraestrutura urbana após um acidente de trabalho que acarretou lesões somáticas: grandes feridas, particularmente no couro cabeludo, ocasionadas por uma ferramenta ou material que despencou de uma grande altura, traumatismo craniano, quedas de trabalhadores, esmagamento de membro por caminhão ou veículo motorizado, fraturas diversas. Restauradas as lesões somáticas, cicatrizadas as feridas, consolidadas e estabilizadas as fraturas, o trabalhador não consegue voltar ao seu antigo trabalho porque sintomas residuais de invalidez privam o trabalhador de parcela considerável de suas aptidões (força física, concentração, resistência ao esforço, capacidade de trabalhar em andaimes a grandes alturas etc.). Estes sintomas são frequentemente imputados à esfera neurológica e locomotora.

A análise clínica desta síndrome mostra que os sintomas que a compõem - qualificados em medicina de "sine matéria" (sem substrato lesional), ou de "funcionais" (sem lesão subjacente) –

---

<sup>1</sup> Cf. C. Dejours, T. Collot, P. Godard & P. Logeay, "Syndromes psychopathologiques consécutifs aux accidents du travail (incidences sur la reprise du travail)", *Le Travail humain*, n. 46, 1986, pp. 103-106.

têm o poder de tornar o regresso ao trabalho impossível. São sintomas que, no fundo, protegem o trabalhador vítima de acidente de trabalho de voltar à situação geradora de medo, medo da mutilação ou da morte por acidente de trabalho. Mas como é possível fazer com que o medo sofra uma mutação-dissimulação que faz com que ele se manifeste como uma vertigem, por exemplo?

Por que o operário conseguia, antes do acidente, enfrentar sem titubear a situação de risco, todos os dias? Não havia, antes do acidente, qualquer manifestação de medo, nem qualquer razão de sentir medo? Não, decididamente, o medo estava sempre presente no dia a dia do canteiro de obra, mas estava, até o acidente, contido pela participação do operário em uma estratégia coletiva de defesa específica dos operários da construção civil, que consiste em converter o risco em escárnio, e isso por conta de provocações organizadas coletivamente e da constante exaltação demonstrada nos atributos comportamentais da coragem viril, da invulnerabilidade, da indiferença à dor etc.

Na conjuntura da síndrome subjetiva pós-traumática, o acidente de trabalho que vitimou o operário desestabiliza sua relação com a estratégia coletiva de defesa. Esta foi, de alguma maneira, desqualificada pelo acidente, e o risco até então renegado volta à consciência. E com a consciência do risco, volta o medo.

Mas, em razão da estratégia coletiva de defesa que, para os outros operários, continua funcionando no canteiro de obra, é simplesmente impossível para aquele que sente medo reconhecer o seu medo, sob o risco de perder seu sentimento de pertencimento à comunidade de operários da construção civil e de virilidade dos homens de coragem, assim como de colocar



em causa sua própria identidade tendo, por consequência, o risco de uma depressão ou de outra forma de descompensação psicopatológica.

Em outros termos, os sintomas aparentemente somáticos - como a vertigem ou a sensação de embriaguez, incompatíveis com a retomada do trabalho sob-risco - mascaram, para o próprio operário, que o medo é a verdadeira causa de sua incapacidade. Este volta, mascarado e irreconhecível, sob a forma de sintoma "médico" e não "psicológico".

No plano clínico, é importante observar que esta síndrome não é apenas observável nos histéricos que teriam uma disposição particular a este tipo de mascaramento, graças à conversão. Observam-se síndromes subjetivas pós-traumáticas em todas as estruturas psíquicas, incluindo-se as não neuróticas. Conclui-se, assim, que:

- as estratégias coletivas de defesa são capazes de acarretar variações da personalidade que engajam toda a economia psíquica, ao ponto de escamotear a sintomatologia psíquica emergente, dissimulando-a sob uma- máscara "médica";
- a síndrome, com seus sintomas "medicalizados", mesmo se falseadores tem uma função protetora contra uma ameaça muito mais séria: a da depressão (ou de outra forma ainda mais grave de descompensação psicopatológica). A exclusão ou o fim do sentimento de pertencimento à comunidade constituída pelos profissionais dos diferentes ofícios da construção civil implicaria no questionamento, pelo operário, de todo o seu passado, até mesmo de sua biografia social e profissional e, conseqüentemente, de sua própria identidade. Daí o risco de cair em depressão.

Este poder das estratégias de defesa contra o sofrimento no trabalho de escamotear, encobrir a sintomatologia surge também na forma sintomática do suicídio. Observa-se que a síndrome subjetiva pós-traumática, além de sua função de dissimulação e proteção, reveste ainda uma dimensão de "mensageira". Como todo sintoma, toda conduta em psicopatologia é "direcionada". A síndrome subjetiva é direcionada inicialmente à terceira instância: "não posso voltar ao trabalho porque tenho medo", diz contra sua própria vontade o operário. O que corresponde a um pedido de proteção endereçado ao médico. Simultaneamente, ela preserva os outros interlocutores que, no canteiro de obra, permanecem lutando contra a percepção do medo: os colegas e a comunidade de trabalho devem continuar pensando que ele não volta ao seu trabalho por ainda não estar curado de seus ferimentos e jamais por conta do medo que o acomete.

Da mesma forma, o suicídio é uma conduta endereçada. As estratégias coletivas de defesa, anteriormente prevalentes no mundo do trabalho, eram direcionadas não apenas contra a percepção do medo, mas, de forma mais abrangente, contra toda expressão de sofrimento no teatro do trabalho. "Um homem deve suportar o sofrimento sem pestanejar", "um homem não reclama, não choraminga". "É viril o homem insensível à dor". "É digno o homem que não deixa transparecer o seu sofrimento".

Esta tradição do mundo do trabalho levava os assalariados ameaçados pela descompensação psicopatológica a canalizar a expressão do sofrimento para fora do mundo do trabalho. Os gestos suicidários eram praticados fora do local de trabalho, mesmo quando a relação com o trabalho estava em causa nesta descompensação (pressionado por um último resquício de pudor, socialmente construído).

II

A segunda razão é que, quando um assalariado sofria ao ponto de não poder mais dissimular o seu mal-estar, ou quando o seu mal-estar manifestava-se independentemente de seu esforço para dissimulá-lo, os colegas se davam conta e, passados os primeiros momentos de grande zombaria e de escárnio, brotavam os sentimentos de solidariedade e atenção para com o colega.

Partia-se assim ao encontro do colega em maus lençóis e indagava-se: "Por que esta cara feia já há vários dias, algum problema, amigo?"; "Bom, vamos almoçar juntos e você se explica..." Em suma, forçava-se a barragem defensiva e impunha-se a passagem à fala. O infeliz não se encontrava mais só, era reconfortado, recebia provas de boa vontade, era protegido, amparado.

Que um suicídio possa ocorrer no local de trabalho indica que todas essas condutas de ajuda mútua e solidariedade que não era nem mais nem menos que uma simples prevenção das descompensações, assumida pelo coletivo de trabalho - foram banidas dos costumes e da rotina da vida de trabalho. Em seu lugar, instalou-se a nova fórmula do cada-um-por-si; e a solidão de todos tornou-se regra. Agora, um colega afoga-se e não se lhe estende mais a mão.

Em outros termos, um único suicídio no local de trabalho - ou manifestamente em relação ao trabalho - revela a desestruturação profunda da ajuda mútua e da solidariedade. Ou seja: a intensa degradação do viver-junto em coletividade.

Quando um assalariado se suicida por razões que estão relacionadas ao trabalho, é toda a comunidade de trabalho que já está sofrendo. É por isso que o número de suicídios, aqui, não tem grande relevância. Um único gesto desta espécie

é, em si, um sinal da gravidade da situação indicando um estado de degradação muito avançado no tecido humano e social do trabalho onde tal evento se produz.

*As incidências da ausência  
de pesquisa etiológica  
sobre o suicídio*

Em muitos casos que tomamos conhecimento, nenhuma investigação clínica pôde ser realizada após o suicídio de um assalariado no local de trabalho. Só a polícia interveio para soltar o enforcado ou registrar as características do cadáver e seus ferimentos.

O inquérito policial limita-se ao laudo pericial: morte natural, suicídio ou homicídio. Depois, se limpa o ambiente, uma boa faxina no canteiro ou no escritório, e o trabalho dos colegas sobreviventes volta à rotina de sempre.

A falta de reação coletiva, logo após o suicídio, pode ter consequências desastrosas. Seria possível retomar o trabalho normalmente, em seguida ao espetáculo de um suicídio? O que significa o silêncio que impera então? Se o suicídio é um ato de acusação indicando que o trabalho está em causa neste desfecho fatal, a ausência de reação significa, de facto, que nada será feito para elucidar a mensagem, que nada será feito para transformar a organização do trabalho e extirpar o que pode levar ao suicídio. Ademais, isso significa que a situação é a mesma, permanece intocada, que o risco perdura. "Quem é o próximo?" é a pergunta inevitável que todos os sobreviventes confessam deparar-se.

Qual é então o significado social do suicídio? Deve-se considerar este ato como banal, ordinário? O suicídio deve então.

ser considerado como um risco suplementar do trabalho, assim como os demais riscos? Devo doravante admitir que o trabalho ordinário, aquele que se realiza no dia a dia, traz em si este poder de me conduzir, um dia, ao meu turno, ao suicídio? E devo admitir que um suicídio, conseqüentemente, não serve para nada?

A ausência de reação coletiva após um suicídio não pode ser considerada como neutra. Ela tem um impacto inevitável, agrava o sentimento de impotência, de resignação, mesmo de desespero. Essa ausência sela, ainda mais do que antes do evento, um pacto de silêncio entre os colegas sobreviventes.

Esta é a razão que faz com que um caso de suicídio arquivado sem conseqüências aumente consideravelmente os riscos para a saúde mental de todos os que "permaneceram". Veremos isso adiante, na apresentação clínica. Não raro - vários são os casos recenseados - um suicídio agrava brutalmente a degradação do tecido social da empresa no seio da qual, em um lapso de tempo relativamente breve, se assiste a outro, ou a vários outros suicídios que se encadeiam.

De uma perspectiva psicopatológica, é necessário concluir que a falta de elucidação da mensagem endereçada à comunidade de trabalho por aquele que lhe sacrificou a vida é um erro prático e deontológico. Acarreta conseqüências sobre o aumento da vulnerabilidade dos colegas, como acabamos de constatar; ocasiona ainda sequelas à distância, particularmente nos filhos como também em toda a família do trabalhador que se foi. A elucidação da mensagem é uma etapa importante e incontornável para a prática do luto que deverá ser cumprida pelos membros da família e os próximos. Pode-se aprofundar a análise das conseqüências sobre os filhos, insistindo, particularmente, sobre o fato de que a opacidade de sentido

de uma conduta tão grave fragiliza as crianças em relação aos riscos suicidários.<sup>2</sup>

Frente aos obstáculos que se opõem à investigação clínica e à elucidação etiológica do suicídio no trabalho, deve-se salientar o interesse dos inquéritos judiciais levados pelo Ministério Público. A situação jurídica do inquérito libera a palavra das pessoas inquiridas na medida em que, frente à Justiça, deve-se dizer a verdade, toda a verdade, sob pena de ser processado por falso testemunho. E, em um grande número de casos, é possível encontrar reunidos dados suficientes para elucidar a natureza das relações entre a organização do trabalho e o suicídio.

Este poder de o inquérito judicial liberar a palavra é um fenômeno paradoxal. Normalmente, o inquérito sobre as causas de um acidente conduzido por um expert provoca certa reserva de se falar e dizer a verdade sobre o que se sabe acerca dos eventos testemunhados. Mas, na conjuntura em causa para um suicídio no local de trabalho, a intervenção da polícia ou de um expert nomeado pelo promotor de justiça tem o efeito de fazer com que os depoentes realmente falem que as consciências se libertem.

---

<sup>2</sup> Cf. Comissão sobre o suicídio, sob a direção de David Le Breton, relatório do professor Debout, Ministério da Saúde da França, 2009.

*As relações entre suicídio e trabalho:  
Primeira abordagem*

Admitamos, provisoriamente, que, entre os suicídios, apenas alguns tem realmente alguma motivação relacionada ao trabalho. Quais?

Responder a essa questão é provavelmente o que há de mais difícil. Em uma primeira abordagem simplificadora, pode-se debruçar sobre os casos em que o vínculo suicídio-trabalho é praticamente indiscutível. Os suicídios perpetrados no local de trabalho estão seguramente vinculados ao trabalho, pois o suicídio, como toda conduta humana, está sempre endereçada. Ele participa da ordem da mensagem, mesmo se sua tradução integral é impossível. Mas a tradução integral talvez não seja necessária, neste estágio de nossa discussão, para descobrir na mensagem o significado da acusação do trabalho por aquele que acaba de se suicidar em seu local de trabalho, às vezes mesmo na frente de seus colegas.<sup>3</sup>

A discussão deste vínculo tampouco é complicada quando o suicídio é cometido longe do local de trabalho, mas a vítima deixou um bilhete, uma carta ou escrevia um diário no qual, para explicar o seu gesto, ele incrimina a degradação de sua relação com o trabalho ou descreve as injustiças que acredita ter sido vítima. Não se trata de uma chantagem, no sentido de se obter benefícios secundários, pois, uma vez que coloca um termo à sua vida, o suicida não obterá qualquer benefício posterior.

---

<sup>3</sup> Cf. o caso de M. Verstaen, nas dependências da Volkswagen, no filme de Agnes Lejeune, *La chaîne du silence*, produzido pela Rádio-Televisão Belga de língua francesa, maio de 1999.

Outros suicídios cometidos fora do local de trabalho, sem que vestígios escritos sobre os motivos tenham sido deixados, estão possivelmente relacionados ao trabalho, mas então o vínculo permanece putativo e não pode ser dado como certo.

*As relações entre suicídio e trabalho:*

*Uma segunda abordagem*

*(contendas etiológicas)*

Três concepções disputam a interpretação das relações entre o suicídio e o trabalho.

## I

A primeira é a abordagem pelo "estresse". Ela tem a vantagem de vincular as perturbações biológicas e psíquicas de um indivíduo a fatores ambientais. Inicialmente, nos estudos preliminares sobre o estresse no trabalho, buscavam-se nos constrangimentos do trabalho considerados como um ambiente, as causas dessas perturbações. Em um segundo momento, a análise que tomou a dianteira da cena deve seu sucesso a um desvio de grande importância: tratava-se, agora, de considerar que as perturbações somáticas e psíquicas registradas eram de responsabilidade, pelo menos em parte, ou mesmo na essência, do indivíduo e não do ambiente. Por quê? Porque a gravidade das perturbações dependeria do modo como o indivíduo administrava o "seu" estresse.

A introdução do conceito de "coping with" (fazer com, se virar com, gerir, dar um jeito com, fazer frente a...) é um elo intermediário da cadeia da reversão da causalidade. Em verdade, se a noção é aceitável em seus fundamentos, não o é na prática, pois exige a manipulação de uma heterogeneidade.



teórica que arruína sua pertinência. O "coping" não é mensurável, não pode ser decomposto, analisado. Ainda não é possível defini-lo a partir da "teoria" do estresse, que depende exclusivamente de aspectos que podem ser observados e mensurados.

A análise, em termos de estresse e de coping, desemboca, na prática, em ações no nível das pessoas apenas, não se aplicando a análises e ações transformadoras do "ambiente" de trabalho. As ações desenvolvidas são conhecidas como "gestão do estresse" (relaxamento, respiração, exercícios de meditação ou sessões de ginástica), práticas que são enquadradas no âmbito das terapias cognitivo-comportamentais.

## II

A segunda análise - a análise "estruturalista" - consiste em atribuir toda conduta patológica, incluindo o suicídio, a falhas ou a vulnerabilidades individuais.

A descrição aqui pode ser muito mais precisa e sutil que na análise do coping e do estresse. São considerados os fatores genéticos e hereditários, os fatores vinculados à história singular e à infância, que modulam a personalidade e o terreno psicológico.

Nessa perspectiva, o trabalho desempenha um papel de trauma, mas o essencial, do ponto de vista da causalidade, situa-se efetivamente no plano psicológico. O trabalho participa essencialmente como revelador das falhas. O trauma releva a estrutura, ou seja, na descompensação, o trabalho é contingente, um outro fator traumático bem diferente (acidente doméstico, perda de um ente querido, ruptura de um relacionamento afetivo ...) pode tranquilamente estar no lugar de uma causa diretamente vinculada ao trabalho. Esta

análise é realizada tanto pela psiquiatria como pela psicanálise convencionais.

### III

A terceira análise - "sociogenética" - é simétrica às anteriores. Ela estipula que o trabalho e seus constrangimentos, notadamente sociais (e não apenas físicos químicos ou biológicos), são decisivos: os métodos de governança de empresa, de direção, de gerenciamento e de gestão, enfim a organização do trabalho tem um impacto maior na saúde mental e deve ser objeto de suspeição, até prova em contrário, em toda descompensação psicopatológica ocorrendo em um indivíduo em situação de atividade profissional!

Na análise balizada pelo estresse, o coping está em evidência como uma entidade sem qualquer embasamento social, psíquico ou biológico. É um comportamento essencialmente submetido ao aprendizado.

Na análise estruturalista, no entanto, a investigação orienta-se, preferencialmente, para os dados biográficos e os conflitos no espaço privado.

Na análise sociogenética, a investigação etiológica é preferencialmente orientada para os constrangimentos ligados à organização do trabalho.

As três concepções apoiam-se em argumentos relevantes. Mas, como são contraditórias entre si, não podem levar senão a duas posições excludentes:

- A exclusividade associada à refutação das demais análises;
- O sincretismo que associa aqui e ali processos cujas contradições são eliminadas com a ajuda da fórmula mágica da "causalidade multifatorial", que tem a desvantagem

de afastar, por princípio, toda hierarquia entre esses fatores. Adotar a concepção multifatorial leva, inevitavelmente, a enfraquecer toda argumentação em prol de uma ação em detrimento de outra.

Essas três formas de análise têm todo o inconveniente de polarizar a discussão sobre a oposição entre causalidade social e causalidade privada. Afastam da investigação a análise específica sobre o papel do próprio trabalho, seja na saúde, seja na doença mental. Pode-se, contudo, mostrar que o trabalho desempenha um papel protagonista tanto na construção da saúde como na construção da economia das relações na esfera privada.

Recorrer à fragilidade, à vulnerabilidade ou à predisposição psicológica para elucidar as descompensações é evidentemente insuficiente. Se a causa última situava-se nesses aspectos, não seria possível compreender, hoje, a razão do número de suicídios perpetrados pelos sujeitos que não apresentam qualquer sintoma pré-patológico e exibem excelente desempenho profissional.

Contrariamente ao que se pode pensar, não são apenas os trabalhadores acostumados aos "atestados médicos" que se suicidam no trabalho, um número significativo de vítimas está centrado nos trabalhadores dedicados, queridos pelos colegas e pela chefia, gozando de grande estabilidade afetiva no espaço privado, entre os membros de sua família, entre os próximos e os amigos.

A análise desses casos de suicídio sugere mesmo que seria justamente a sua aptidão em "administrar seu estresse" (coping), sua adaptação aos constrangimentos do trabalho e sua integração à coletividade, que lhes permitiu engajar-se plenamente na empresa e atingir um desempenho, "over the target", acima das metas estabelecidas, acima da média.

O suicídio sobrevém então, geralmente, a uma desqualificação da contribuição, na esfera do trabalho, que o indivíduo oferece à empresa e do não reconhecimento de seu mérito pessoal.

Esta desqualificação reveste-se, com frequência, da forma de uma desgraça. De um dia para o outro, a atitude da hierarquia muda e passa para a difamação, às críticas pejorativas, à hostilidade, à discriminação, à exclusão, até mesmo ao assédio moral. Por que isso?

Várias são as explicações. Pode ser em razão de o assalariado recusar uma proposta de mudança de local ou mesmo declinar uma promoção. Esta recusa é então interpretada como ato de resistência, pois são esperadas de um "parceiro" uma flexibilidade e uma disponibilidade absolutas, ou seja, sinais ostentatórios de submissão.

A queda em desgraça pode ser em decorrência de uma reforma na estrutura, à chegada de um novo chefe. São então necessários "ajustes", invariavelmente expressos pela demissão de assalariados. Neste sentido, são utilizadas manobras de descrédito, de perda de prestígio e de assédio moral para desestabilizá-los psicologicamente até que cometam erros importantes que serão utilizados em seguida para forçar uma capitulação.

Se voltarmos ao tema da vulnerabilidade psicológica, ela não pode ser considerada como causa determinante, uma vez que é fácil mostrar que, em todo indivíduo, existem falhas na esfera identitária, que, um dia ou outro, podem eclodir, em um momento qualquer de descompensação. É então necessário inverter a problemática.

Para muitos sujeitos, o trabalho é um poderoso operador de construção e estabilização da identidade e da saúde men-

tal. Todos os estudos epidemiológicos o mostram: a privação de trabalho, a demissão, o desemprego de longa duração aumentam consideravelmente o risco de descompensação psicopatológica, expressa por alcoolismo, toxicomania, depressão, violência, suicídio etc.

Assim, se o trabalho pode gerar o melhor e permitir a muitos sobrepôr com eficácia as falhas no terreno psicológico - assentadas pela hereditariedade e pela infância - deve-se admitir que também pode, ao inverso, desempenhar um papel preponderante nas descompensações. De fato, algumas formas\_ de organização do trabalho têm a capacidade de fragilizar a maioria dos indivíduos, favorecendo às descompensações. Voltaremos a discutir este tema.

Focalizaremos agora os conflitos afetivos ou materiais que eles sofrem em seu espaço privado e não a estrutura psicológica dos indivíduos que descompensam. Efetivamente, numerosos indivíduos que chegam ao suicídio no local de trabalho sofreram, em um passado recente, ou sofrem no momento do trágico evento, uma experiência particularmente difícil: conflitos conjugais, mais particularmente a separação e o divórcio, luto de dor extrema etc. Encontrar comumente elementos como esses no histórico post mortem não significa que sejam sempre a causa do suicídio.

De uma perspectiva psíquica – assim como de uma perspectiva social – a separação dos espaços entre trabalho e "fora-do-trabalho" releva de uma conceituação errônea. O trabalho, em todos os casos clínicos estudados pela psicopatologia do trabalho, tem incidências importantes sobre a economia das relações no espaço privado. Aquele que, no espaço do trabalho, se confronta com dificuldades materiais ou relacionais, aquele que está sobrecarregado - tanto ele como os seus

colegas – leva as preocupações causadas por seu trabalho para o espaço doméstico. Está preocupado, pouco disponível para os seus familiares, irritadiço, sofre de insônia, perturba a vida de todos em casa. Em um bom número de casos, é toda a família que é chamada a cooperar com aquele que trabalha para ajudá-lo a superar a situação vivenciada, a enfrentar as circunstâncias (coping with?). Rearranjos psíquicos profundos são necessários para enfrentar as vicissitudes da vida profissional do adulto que trabalha.

Esta indisponibilidade psíquica e afetiva no espaço privado repercute também na organização e divisão das tarefas domésticas, e o preço a pagar por todos pode ser exorbitante. É assim que, para os engenheiros de centrais nucleares responsáveis pela condução de processos, submetidos à cadência do trabalho e às obrigações domésticas, foi possível mostrar que a capacidade de suportar o ritmo imposto pelo papel desempenhado só é possível caso a cônjuge renuncie a uma vida profissional, mesmo no caso em que sua qualificação e remuneração sejam superiores às do engenheiro nuclear. O trabalho de um leva, inevitavelmente, ao sacrifício do trabalho do outro.

O ajuste da economia das relações na esfera privada, em razão dos constrangimentos do trabalho de um ou outro cônjuge, pode ser estudado em detalhe. As investigações mostram que tal ajuste não pode ser obtido sem a ocorrência de conflitos familiares. É evidente que esses conflitos não revestem todos a mesma forma se analisados ora segundo a perspectiva da mulher, ora segundo a perspectiva do homem na sua relação singular com o universo profissional. Mas não é o tema de nossa investigação.

Cabe aqui mostrar que não há qualquer independência possível entre o ajuste psicológico de um indivíduo aos cons-

trangimentos de seu trabalho e à evolução da vida e dos conflitos na esfera privada. Assim, no final das contas, grande número de conflitos sem solução na economia das relações domésticas tem sua origem nos constrangimentos impostos ao psiquismo de ambos os cônjuges no espaço do trabalho. Esses conflitos têm, evidentemente, repercussões importantes nas relações íntimas, eróticas e amorosas. A dedicação ao trabalho (sucesso) pode favorecer ou, ao contrário (dificuldade, fracasso, injustiça sofrida) pode contribuir para sua desestabilização.

As imbricações entre as exigências psíquicas do trabalho e a economia das relações no espaço privado são tão fortes e complexas que se deve antes esperar que as tensões psíquicas nascidas no espaço do trabalho tenham repercussões sobre as relações afetivas privadas.

Realmente, os conflitos no espaço privado só podem ser responsabilizados como causa de um suicídio se for anteriormente constatado clinicamente que o agravamento do estado do paciente não se deve a uma sobrecarga na esfera do trabalho. Ou ainda, em outros termos: em razão das tradições da medicina e da psiquiatria, ao considerar ainda o desconhecimento dos fundamentos da clínica do trabalho pelos pesquisadores e clínicos (com exceção dos médicos do trabalho e dos psicólogos do trabalho), a parte de responsabilidade a ser imputada ao trabalho, tanto na construção da saúde como em sua destruição, é absolutamente subestimada.

*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 gestórios 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.<sup>4</sup> 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).<sup>5</sup>

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 Traia 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

---

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

<sup>5</sup> 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).<sup>6</sup>

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,<sup>7</sup> 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".

---

<sup>6</sup> Cf. J Jan-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.

<sup>7</sup> 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.<sup>8</sup> 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,<sup>9</sup> por exemplo, podiam lograr com o

---

<sup>8</sup> 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.

<sup>9</sup> 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 julgamento 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 julgamento 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.<sup>10</sup> 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 fora-do-trabalho).

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

---

<sup>10</sup> 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, 1ma, 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-

currais, 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 esmialhada, 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,

## *Trabalho e suicídio*

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 psiquicamente. 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 impostura, 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.<sup>11</sup> A derrocada do "solo comum" leva ao que Hannah Arendt designa sob o nome de "loneliness", que pode ser traduzido como "desol(o)ação".<sup>12</sup>

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.

---

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

<sup>12</sup> 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" .<sup>13</sup>

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, prenunciando 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.

---

<sup>13</sup> 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-

teriormente é doravante impossível. É assim necessário partir da realidade tal como a encontramos hoje. Como, neste atual contexto, podemos pensar em reconstruir as condições propícias à reintrodução dos valores do trabalho? É tarefa realmente árdua, mas não impossível. Um certo número de pistas foram propostas em *Conjurar a violência*<sup>14</sup> por uma comissão dedicada à análise dos meios necessários para a prevenção da violência no trabalho, a qual tem no suicídio uma forma particular.

Criticar os novos métodos de organização do trabalho introduzidos sob a pressão da corrente gestonária implica dirigir sua atenção para as dimensões coletivas do trabalho e da inteligência no trabalho. Em outras palavras: trata-se de elaborar novos procedimentos para análise e avaliação (no sentido nobre do termo: julgar o valor) da cooperação, ou seja, a maneira que juntos os membros de um coletivo de trabalho remanejam as ordens e prescrições - a coordenação - para elaborar as regras do viver-junto - a cooperação. Será então necessário observar sistemática e metodicamente as três dimensões da cooperação: cooperação horizontal (entre colegas e pares); cooperação vertical (entre subordinados e hierarquia); cooperação transversa (com os clientes e usuários, particularmente no setor serviços).

É necessário colocar um termo à avaliação quantitativa e objetiva do trabalho, de um lado, estudar a cooperação, de outro. É fácil mostrar que a cooperação e o viver-junto são indissociáveis, de maneira que todo progresso na qualidade da cooperação está acompanhado de um progresso do convi-

---

<sup>14</sup> Christophe Dejours, (dir), *Conjurer la violence (Violence, travail, santé)*, Paris, Payot & Rivages, 2007.

vio. Mas a avaliação, no sentido nobre do termo, da cooperação e de seus recursos no terreno do trabalho, passa pela formação de novas competências, de maneira que a própria avaliação seja, em primeiro lugar, considerada como um trabalho em si, e depois como um saber-fazer coletivo a ser capitalizado pela empresa.

### *Conclusão*

No desastre atual, não há fatalidade. A evolução que assistimos não foi realizada sem forte mobilização e coordenação das vontades para vencer a resistência oposta pelos profissionais dos ofícios a essas orientações de gestão. Trata-se de afirmar que essas transformações assentam-se na mobilização de um grande número de líderes, de um lado, e no consentimento de um grande número de trabalhadores, do outro. É certamente uma constatação angustiante e difícil de reconhecer. Mas é também uma oportunidade alvissareira.

Se essa evolução que está sendo questionada não decorre de causalidades do destino, mas assenta-se na mobilização de seres humanos, então há uma real possibilidade de mudança. Isto decorre do pensar de forma diferente os temas atinentes ao trabalho, da possibilidade de imprimir a essas orientações outra direção. Entre o atual estado do mundo do trabalho e a possibilidade de transformá-lo, há ainda uma etapa intermediária que deve ser pensada como condição sine qua non da mudança: trata-se da capacidade dos homens e das mulheres que trabalham repensarem a relação com o trabalho a partir de descrições científicas diferentes dessas que prevaleceram nos últimos tempos. Devem basear-se na renovação, a partir de um pensamento capaz de gerar uma ação racional. Sem mudan-

ças no pensamento, toda ação reconduz, inevitavelmente, à repetição do existente.

A ação a ser empreendida - no âmbito da empresa após um suicídio - passa pela etapa essencial que consiste em recuperar a capacidade dos trabalhadores a pensarem inteira e radicalmente o trabalho, não a partir da teoria ou da doutrina apenas, mas, sobretudo, a partir da elaboração da experiência que trazem do trabalho em suas formas atuais.

É este princípio que está na base da ação desencadeada em uma empresa onde a situação estava tão degradada que ela parecia inexoravelmente condenada a agravar-se mais ainda. Deve constar da pauta deste novo encaminhamento a demonstração de como é possível retomar a iniciativa: partindo do princípio fundamental segundo o qual toda ação racional, neste campo, só tem sentido se assentada na confiança da força do pensamento de elaboração dos próprios trabalhadores para conduzirem a transformação da organização do trabalho e a recomposição do viver-junto.

Acrescente-se, para terminar, um detalhe também importante: quando a situação de trabalho está degradada a ponto de provocar suicídios, o silêncio instala sua lei implacável. Para poder pensar e reelaborar a experiência do trabalho vivo, é necessário passar, inevitavelmente, pela palavra. Pois falar a alguém que escuta é, e continuará sendo sempre, a maneira mais vigorosa de catalisar o pensamento.

*Uma intervenção em uma indústria  
após vários suicídios*

A história desta intervenção poderia ocorrer em qual quer lugar, em qualquer empresa... Os fenômenos descritos são quase "banais": desorganização da produção, conflitos entre equipes, dificuldades de integração dos jovens, desrespeito aos procedimentos, rivalidades entre os diferentes serviços, concorrência exacerbada... Tantos desencontros e disfunções que o bom senso reprova, mas que os especialistas das condições e da organização do trabalho encontram frequentemente.

Como imaginar que, repentinamente, a organização enlouqueceu?

Como imaginar que, por trás das zonas de turbulência comuns, regulares e inevitáveis, pudesse ocorrer uma crise de tamanha magnitude envolvendo todos os membros daquela comunidade?

Como imaginar que a organização não seja capaz de resistir ao movimento e se deixe levar, inexoravelmente, à deriva?

Será que poderíamos ter desvendado alguns indícios, algum tipo de "pista", sinais prenunciadores? Como intervir em tal contexto? E como, depois de ocorridos os trágicos eventos, penetrar em um universo tão sombrio e caótico e conseguir abrir um caminho?

Como desembaraçar os fios entrelaçados desta história complexa, reconstituir a trama, identificar as quebras, os nós, os bloqueios...? Como ir ao encontro das pessoas sem se deixar impressionar, sem se deixar submergir e, sobretudo, sem agravar ainda mais o quadro?

A história desta intervenção - de autoria Florence Bègue, psicóloga, consultora contratada para uma assessoria especial pelo diretor de recursos humanos da empresa - é também a história dos locais de trabalho antes, durante e depois da crise... Um percurso de emboscadas, obstáculos e resistências de toda espécie contra a investigação clínica, tanto como contra a intervenção. 'É igualmente a história de encontros: pessoas, grupos, profissionais que me conduziram dentro de seu universo. Com eles, não empreendi sempre os caminhos previstos, a rota que me havia sido indicada. Eu pude aventurar-me por caminhos menos frequentados, por atalhos esquecidos, passar por fora das estradas balizadas, intervir ali onde ninguém me esperava, no âmago das práticas e das relações, lá onde as coisas realmente acontecem.

### *A história das oficinas de Mermot*

#### *A partir de 1884*

As grandes oficinas de manutenção do material aeronáutico de Mermot foram criadas em 1884, após a guerra de 1870.

Amputada de quatro de suas oficinas da Bretanha e da Aquitânia, a Compagnie de Mécanique Aéronautique de l'Ouest (Companhia de Mecânica Aeronáutica do Oeste) a escolheu no momento da construção de suas novas dependências no coração da Aquitânia, em Mermot, esquina das



redes de comunicação estratégica. Nesta época, quando o setor têxtil e os ofícios correlatos construíram a reputação de Mermot, havia na região um "exército de reserva" de mão-de-obra disponível, e isso em razão da decadência da indústria têxtil local.

Independentemente da oposição dos habitantes da região e da própria municipalidade, que temiam "o aprisionamento da cidade em um cinturão do qual ela não poderia mais liberar-se", a construção da fábrica ocorreu em 1919. Simultaneamente, foi construída uma vila operária, um verdadeiro projeto urbanístico ganhou então corpo, foram criadas cidades jardins que permitiram abrigar os operários próximos ao seu local de trabalho.

Também foi criada uma escola de aprendizagem para os diferentes ofícios da fábrica para formar ajustadores, carpinteiros, torneiros mecânicos, montadores, lanterneiros, pintores... O recrutamento, em seguida, seria realizado por via "hereditária", ou seja, a preferência seria dada àqueles que já tivessem parentes trabalhando na empresa.

Em 1924, Mermot tornou-se uma vila socialista, um bom número de militantes guesdistas<sup>1</sup> trabalhava na fábrica. No início dos anos 1930, havia dois polos profissionais importantes - o têxtil e o metalúrgico - que dominavam a economia da cidade. As oficinas de Mermot que, no início dos anos 1920, empregavam 500 pessoas, aumentaram seus efetivos para alcançar, logo após a Segunda Guerra, um total de 1.500 assalariados.

---

<sup>1</sup> O guesdismo é a corrente social democrata dominante no momento da cisão da esquerda operária francesa entre socialistas e comunistas, no Congresso de Tours, em 1920.

*As oficinas, hoje*

Hoje, se as edificações e o muro externo permanecem onde sempre estiveram e se as atividades continuam orientadas para a mecânica pesada. As técnicas e os ofícios evoluíram consideravelmente.

As oficinas estão distribuídas em cerca de 20 prédios que ocupam um terreno de 26 hectares. O terreno, de forma triangular, é protegido por um muro de 1.700 metros de perímetro e 2,5 de altura. A oficina de montagem-desmontagem está situada no centro do terreno e concentra as atividades mais importantes da empresa. Outras edificações estão à sua volta, como o ateliê motor, o ateliê fuselagem, o ateliê funilaria-pintura, o ateliê bateria, os escritórios da administração.

Há cerca de cem anos, gerações de operários se revezam nas atividades da fábrica. A maioria frequentou a mesma escola, a mesma classe, participou das mesmas turmas de aprendizagem. Numerosos são aqueles oriundos de uma mesma família. A maioria é "gente daqui", gente que sempre viveu em Mermot. Eles são frequentemente proprietários de suas casas e, ao ingressarem em um dos locais de trabalho, sabem que ali terminarão a sua carreira profissional e – quem sabe? – empregarão os seus filhos.

O apego dos assalariados para com a sua fábrica é grande, mesmo se conflituoso: "Quando nasceu o meu moleque, há quatro anos, eu disse cá comigo que gostaria que, no futuro, ele ocupasse o meu lugar."

No final de dezembro de 1997, a empresa empregava 655 assalariados, incluindo 43 mulheres, em 50 diferentes ofícios: eletricitas, técnicos eletrônicos, ajustadores, soldados, tor-

neiros mecânicos, projetistas, desenhistas, técnicos em informática, empacotadores, almoxarifes ...

As tarefas a serem executadas são:

- Efetuar as revisões programadas e os eventuais consertos em aeronaves;
- Consertar e disponibilizar peças de reposição para aeronaves;
- Realizar estudos técnicos e elaborar as regras de manutenção.

A qualidade do trabalho e o profissionalismo dos operários são amplamente reconhecidos e gozam de grande reputação. E ainda, as oficinas receberam a certificação "Assurance Qualité Matériel Aéronotique"<sup>2</sup> nos produtos de informática para controle de voo e navegação, material essencial no quesito segurança.

### *As novas tarefas e o trabalho com flux tendu<sup>3</sup>*

Até o ano de 1995, as aeronaves entravam nas oficinas para simples revisão; eram todos aviões do mesmo modelo, do mesmo tipo de operações e, grosso modo, exigindo um mesmo tipo de organização do trabalho. As funções e os papéis a serem desempenhados pelos operários estavam claramente definidos, a produção bem definida por conta de uma coopera-

---

<sup>2</sup> Seguro Qualidade Material Aeronáutico.

<sup>3</sup> Flux tendu (fluxo tensionado) é uma forma de organização da produção com redução dos estoques, principalmente ao longo da linha de montagem, bem como uma aceleração dos ritmos de produção. Corresponderia, em parte, ao just-in-time (n. do t.).

ção largamente experimentada e eficiente: "Era uma festa!", exulta um assalariado da empresa.

Em maio de 1995, a empresa mudou sua organização do trabalho e introduziu novas tarefas para a manutenção de um novo modelo de aeronave. Essa reestruturação traduz-se pela mudança de uma lógica de manutenção de cada unidade para uma lógica de produção em série. Surgem novas tarefas que perturbam a organização do trabalho e a cooperação: "O belo mecanismo que trabalhava como um relógio foi desregulado!"; "A chegada dos modelos T2 foi um completo fiasco!"

Para enfrentar essas novas tarefas, uma organização do trabalho recorrendo ao chamado flux tendu foi implantada: o trabalho passou a adequar-se para a produção de pequenas quantidades, ajustadas à demanda pontual do cliente. A empresa deparou-se, a partir de então, com dificuldades de abastecimento que, por sua vez, incidia sobre a organização do trabalho.

Mermot tornou-se o cenário de uma onda de grandes greves no outono de 1995. Em meados de 1996, a manutenção de um novo tipo de aeronave é iniciada nos locais de trabalho. O efeito cumulativo desses dois eventos traduziu-se por um agravamento das disfunções da organização do trabalho: um sensível aumento dos encargos exigidos de cada assalariado, a partir do ano 1996; atrasos cada vez mais importantes na entrega dos serviços e, por fim, uma substancial elevação dos custos de produção.

### *A reorganização das equipes de trabalho*

Frente à persistência das dificuldades, um estudo sobre a organização do trabalho, coordenado por um chefe de oficina, foi realizado no início de 1997. O estudo sugere, para o

cumprimento dos novos encargos, a passagem de uma lógica profissional para uma lógica de produto. Assim, a partir do início de 1998, algumas equipes são reestruturadas e especializadas "por produto": "Reagruparam vários ofícios que não combinam entre si... a equipe está completamente dispersa... Nossa!, estamos fazendo uns troços realmente esquisitos." "O estudo da nova organização ainda não havia sido concluído e a diretoria já lançava um novo organograma, sem sequer considerar a análise em curso, ficou claro que as coisas não podiam dar certo!"

### *As mudanças na equipe dirigente*

Em dezembro de 1997, foi anunciada a saída do diretor da empresa - o senhor Bernard -, personagem imponente, autoritário, profissional gabaritado, na empresa há dez anos (quatro como diretor adjunto e seis como diretor), e que, segundo as suas próprias palavras, "mantinha a empresa em um abraço apertado." A chegada de seu sucessor (cerca de vinte anos mais jovem) estava anunciada para o início do ano de 1998.

Outras mudanças ocorreram na diretoria da empresa, de maneira que, em dois anos, a equipe foi renovada praticamente no todo, com a admissão de novos gestores no comando, em conformidade com as novas diretrizes então em curso: "De um dia para o outro, toda a diretoria tinha sido trocada... Nos locais de trabalho, dizíamos: 'Os ratos estão abandonando o navio'; "Foi um erro grosseiro mudar todo mundo ao mesmo tempo."

*Início de 1998:*

*A crise*

Logo no início do ano de 1998, o anúncio de três suicídios por enforcamento, entre os assalariados de Mermot, mergulhou os funcionários da empresa em um estado de profundo estupor.

Alguns meses antes, em maio de 1997, já houvera um primeiro caso de suicídio. Em maio de 1998, ocorreu um quinto caso de suicídio e, ainda, dois outros casos de óbito, entre os funcionários, em decorrência de problemas de saúde (um caso de úlcera, outro de cardiopatia). Uma dessas últimas vítimas havia sobrevivido a duas tentativas de suicídio.

O clima na empresa, já muito degradado, agravou-se mais ainda com o surgimento da violência. Foram registrados numerosos casos de agressão física, verbal, delação, ameaça de morte, cartas apócrifas, trotes e chamadas telefônicas anônimas de pessoas que se diziam mortas por suicídio, cordas depositadas pelas bancadas... "Todos os dias, é necessário apartar brigas entre operários que partem para as vias de fato... isso está ficando grave." "Passei a ameaçar os colegas... não estou mais me reconhecendo." "Já havia problemas de agressão, as coisas estavam tomando um rumo que a qualquer momento era de se esperar uma explosão!" A mulher de um operário testemunha: "Todos sabiam que ele estava deprimido, colocaram uma corda em sua bancada."

O absenteísmo atingiu níveis impensáveis, alcançando, para o ano de 1997, 16,4 dias de falta por assalariado. O médico do trabalho, recentemente contratado após a rápida sucessão de três outros profissionais em um mesmo ano, declarou que os exames periódicos daquele ano mostraram que

mais de um terço dos assalariados sofria de alguma perturbação psíquica.

A crise irrompe como um deslizamento na montanha, que varre morro abaixo engolindo tudo em sua passagem, mergulhando a empresa no caos, deixando os assalariados abandonados na mais absoluta derrocada, humilhados, dilacerados, impotentes: "Estamos afundando, não tentam sequer salvar o que ainda pode ser salvo."

### *A intervenção no local de trabalho*

#### *A demanda e suas ambiguidades*

Consultora interna da empresa e psicóloga de formação convenço o diretor de recursos humanos da administração regional (Mermot é uma estatal) sobre a necessidade premente de intervenção na empresa. Ele me nomeia para a execução dessa missão.

A situação é considerada "delicada" pelo estado-maior regional: se o diretor de recursos humanos da região estava ele próprio convencido sobre a gravidade da situação e a urgência de medidas capazes de esclarecer o sentido dos eventos, outros responsáveis da administração pública reduziram a explicação dos suicídios a simples problemas de ordem pessoal dos operários... ou então invocam um fenômeno de "imitação" ou de "contágio" das condutas suicidas sobre as quais não haveria meios de ação possíveis!

Constato, então, que esperam de mim uma validação clara e rápida corroborando as conclusões duvidosas formuladas precipitadamente para se livrar de um tema tão "incômodo."

Com o apoio do diretor de recursos humanos - que respeita minha área de intervenção, compreende sua deontolo-

gia e protege a independência indispensável ao exercício de minha profissão -, proponho uma primeira reunião com os membros da diretoria dos locais de trabalho de Mermot... Sei, de antemão, que essas primeiras iniciativas seriam decisivas no decorrer da intervenção. Assim, espero muito desse primeiro contato para, com eles, acordar o início de uma abordagem sob medida para um contexto psicológico e social tão tenso.

Meu encontro com a diretoria ocorre de uma forma bastante problemática.

A empresa estava sob a condução de uma equipe muito jovem, com uma média etária situada na faixa dos trinta anos. Ela havia sido completamente renovada nos últimos dois anos. O antigo diretor havia deixado suas funções poucos dias antes. O novo diretor, empossado no momento da ocorrência dos dramas, estava afastado, por licença médica, por três semanas. A empresa estava "órfã".

A primeira entrevista com a diretoria foi marcada pela dificuldade de tocar no tema dos suicídios. Ninguém conseguia expressar seu ponto de vista sobre a situação, nenhuma demanda foi formulada... Posso traduzir o encontro como a experiência de uma situação de impotência, mas talvez também como manifestação de um sentimento de culpa expresso, em nossa troca de informações, como um tipo de inibição e passividade pouco encorajadoras para que eu pudesse dar início às modalidades de ação.

A diretoria não entendia o sentido que os eventos revestiam. Eles evocavam, ingenuamente, o desabamento de seu mundo e de suas referências diante de uma situação sem sentido, em um contexto para o qual confessavam não ter qualquer domínio. O estatuto dos membros da diretoria de "jo-



vens executivos", fortemente valorizado na empresa, os diplomas de prestígio que alardeavam com orgulho e toda a sua competência tornaram-se, repentinamente, inúteis diante de uma situação como esta, fora de controle. Centrados na organização, no planejamento e na gestão da produção, os jovens diretores tomaram consciência que qualquer decisão tomada a partir das referências dos métodos convencionais não tinha, naquele contexto, qualquer sentido. Considerar a situação em toda a sua abrangência, analisar os antecedentes e as possíveis consequências, tomar o devido distanciamento em relação aos eventos... tudo isso era impossível, fosse intelectual, fosse afetivamente.

O abatimento predominava, com uma forte tendência de ir buscar explicações fora da esfera do trabalho, ou ainda recorrer à fatalidade como única explicação plausível. Os suicídios dos operários, segundo eles, seriam explicados por problemas pessoais ou familiares ocorridos em pessoas já fragilizadas, até mesmo depressivas. Em momento algum colocaram em questão a organização do trabalho ou o funcionamento da empresa. E isso mesmo sabendo que uma das vítimas tentou, durante as festas de fim de ano, alertar o seu chefe de equipe sobre suas dificuldades vivenciadas na empresa e de sua recusa de mudar de equipe no bojo da reorganização prevista. Ao constatar que suas reivindicações não foram consideradas, enforcou-se.

Do alto do estatuto e do prestígio que lhes servia de amparo, acreditando na força da razão, os jovens diretores negavam a gravidade dos eventos. Demonstravam uma surpreendente insensibilidade emocional, uma espécie de indiferença, de apatia ou de torpor. A contrapartida desta recusa de percepção do que estava ocorrendo é uma forma de embotamento do pensa-

mento que impossibilita de refletir friamente sobre os fatos. Sem dúvida, seria o receio de perder controle sobre si que os impedia de se confrontar com a situação vivenciada na empresa?

O desejo prioritário que expressavam era o de voltar a exercer o completo domínio sobre os eventos, controlar a situação. À volta às situações de "equilíbrio", mesmo instável e precário de antes da crise, já seria um resultado satisfatório.

Constatei que os jovens executivos estavam desamparados, os acontecimentos fugiam ao controle e não sabiam mais como agir, estavam diante de sua impotência e da limitação de seus conhecimentos e de suas técnicas.

Quando propus refletir e analisar conjuntamente sobre o sentido de uma crise dessa envergadura, a receptividade foi ambígua, muitas foram as hesitações. Concentrados nas ações necessárias para retomar o controle da empresa, os jovens diretores esperavam que eu os ajudasse a afastar os sintomas detectados, mais preocupados que estavam por pistas concretas que solucionassem o problema no curto prazo, nas ações eficazes propícias à mobilização das equipes e à retomada da produção em níveis satisfatórios do que propriamente em uma análise da situação, como se não desejassem enfrentar eles mesmos os fatos.

Era fácil constatar que não compunham uma, ou não se organizam como equipe. No curso de nossas entrevistas coletivas, não falavam entre si, cada um estava confrontado ao seu próprio mal-estar, aos seus questionamentos sem respostas, à sua impotência e à sua solidão. Os trabalhadores percebiam bem o quadro: "Não há qualquer espírito de equipe entre os membros da diretoria, nenhuma solidariedade." "Os membros da diretoria são jovens demais, é um passando a perna no outro... Se a coisa não anda lá em cima, como pode

andar aqui em baixo?" "A diretoria não sabe o que é complementaridade ... " "É necessário que ela funcione como equipe, ela deve demonstrar que trabalha em equipe!"

No decorrer de nossas trocas, percebi a inquietação e, sobretudo muitas confusões, hesitações, contradições. A confiança em relação a mim e ao meu trabalho era comedida... Foi assim necessário que eu, de início, os tranquilizasse. Minha intervenção devia apresentar-se suficientemente estruturada e consistente para não deixar pairar qualquer dúvida. Propus um dispositivo, uma metodologia, regras, um quadro com prazos estabelecidos que os assegurava, mas que me permitia, ao mesmo tempo, encontrar o distanciamento e a independência indispensáveis à intervenção. Devia entrar por esta porta entreaberta e trabalhar a "matéria" ainda acessível, sem resistências em demasia.

Encontrava-me sozinha, nessa empreitada. Contudo, estava consciente que, nesta situação confusa, lúgubre e mortífera devia cercar-me de competências, de uma rede de segurança, de proteção, de pontos de apoio indispensáveis para que eu me mantivesse suficientemente lúcida e com o distanciamento necessário para não me perder no negativismo e no derrotismo ali generalizados, onde ninguém mais vislumbrava uma saída plausível. Minhas dúvidas eram muitas.

Como intervir em um meio tão hostil?

Como intervir em um mundo onde coexistem controvérsias e lógicas tão diferentes homens tão distantes uns dos outros, que não se encontram nunca? Como reparar ou facilitar a formação de laços entre eles?

Como intervir e interferir no âmago dessas contradições, meio a pressões insidiosas para afastar-me e pedidos de apoio e cuidados?

Como inspirar um mínimo de confiança, criar parcerias, sem perder minha independência?

Como e onde identificar as demandas?

Onde encontrar os aliados?

Diante do estado do ambiente que apresentava a cada dia mais resistência, frente à passividade da diretoria e a ausência de uma demanda, diante da amplitude da missão que conduziria e de minhas imensas interrogações, decidi aconselhar-me fora da empresa e entrei então em contato com Christophe Dejours. Ele me ajudaria a abrir um caminho, a estruturar e a animar os encaminhamentos de uma intervenção nos locais de trabalho que teriam uma duração de praticamente um ano e meio, recorrendo aos princípios da supervisão externa realizada por um terceiro, tal como proposto pela psicodinâmica do trabalho.<sup>4</sup>

A partir de seus aconselhamentos, decidi compor uma "equipe" com o médico do trabalho, de permanecer alguns períodos por semana no local. É com ele que eu compartilharia, durante o primeiro ano todo, a progressão de meu trabalho. Observei que ele desempenhava um papel fundamental na mediação entre os trabalhadores e as suas respectivas hierarquias, papel de aconselhamento, por vezes de alerta, frente à gerência e ao CHSCT...<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> 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.

<sup>5</sup> Comitê de higiene, segurança e condições de trabalho.

Aconselhamento ainda sobre os temas da saúde, certamente, mas também sobre os de segurança, de absenteísmo, de planejamento sobre os postos de trabalho; aconselhamento sobre a organização do trabalho, sobre o gerenciamento... A visão de seu papel era ampla. Independentemente do pensamento e da ação, ele intervinha na essência das lógicas que se contrapunham, desordenando a organização e as condições de trabalho estabelecidas, surpreendendo frequentemente a diretoria e os trabalhadores. Ele era, a um só tempo, parceiro e aliado de minha intervenção. Dividimos a mesma "filosofia" de encaminhamento, mas também certa dose de humor e cumplicidade.

Uma das primeiras iniciativas seria a minha participação no CHSCT da empresa para apresentar-me, expor a proposta de intervenção, seus princípios e o método a ser seguido. Tinha a esperança de que os membros deste comitê apoiariam o dispositivo e me ajudariam, em um primeiro momento, a recrutar trabalhadores dos vários locais de trabalho que quisessem se engajar comigo no encaminhamento da intervenção e assim constituir um "coletivo". Minha proposta surpreendeu os integrantes, mas, rapidamente, reuniões foram marcadas com as organizações sindicais representativas para uma reflexão conjunta sobre a composição deste "coletivo" de trabalho.

*Primeiras entrevistas...*

*O pré-diagnóstico*

Enfim, ao considerar situações individuais de sofrimento se manifestando no interior da empresa, propus ainda ao CHSCT a criação de um plantão permanente destinado aos trabalhadores desejosos de conversar livremente. Uma colega

psicóloga clínica se dispôs a ajudar-me durante esta fase, e os pedidos de consulta ocorreriam em grande número.

Uma sala de reunião me foi oferecida. Insisti na necessidade de dispor de verdadeiras instalações, de fácil acesso, bem como ao abrigo do olhar dos colegas. Duas salas foram montadas imediatamente ao lado dos vestiários. A colega psicóloga e eu comunicamos nossos números de telefone a todos.

Cerca de trinta entrevistas individuais foram então realizadas com pessoas fragilizadas, em dificuldade, pessoas que vieram atrás de ajuda e apoio psicológico, mas também que gostariam de testemunhar, além de seu sofrimento e o de seus colegas: "É necessário divulgar, escrever, que todo mundo saiba o que está acontecendo aqui."

Todos evocavam uma profunda angústia, o medo constante, o clima permanente de suspeição e de violência e, para uns, o desespero, para outros, situações pessoais insustentáveis, mas também profissionais extremamente duras, que não lhes permitia visualizar qualquer sinal de luz no final do túnel.

Depoimento atrás de depoimento, e orientávamos, encaminhávamos, quando necessário, para intervenções junto a outros profissionais como psiquiatras, médicos, assistentes sociais, até mesmo junto ao departamento de recursos humanos da empresa, procurando uma saída ou uma solução adequada para cada caso particular.

Já nas primeiras sessões, descobrimos a extensão da crise que se abateu na empresa e que se prolongava sempre com mais força, estendendo seus efeitos deletérios em um processo que não podíamos prever o curso nem os sobressaltos: "Pura loucura, eu hesitava em vir conversar, estava demasiadamente enojado com tudo isso!"

Os assalariados evocavam a saída do diretor que estivera à frente da empresa durante dez anos, personagem autoritário, pouco amigável e temido por todos. Mantinha a unidade da empresa ocultando as dificuldades, asfixiando todas as contradições, sufocando os conflitos e as rebeliões. "Durante o período destes últimos anos, o estabelecimento era como uma panela de pressão, o chefe [antigo diretor] mantinha a pressão... e explodiu de uma vez ... Agora, todos se permitem tudo, os insultos, os golpes, as cartas apócrifas ... "

Alguns trabalhadores descreveram o estilo de comando do antigo chefe como uma versão de ser o "todo-poderoso", sem contrapoderes, semeando a culpa e colhendo a infantilização e a vergonha entre os seus colaboradores: "o diretor governava como soberano, como monarca absoluto, e a diretoria era a sua corte... " "O patrão não dava um pio, e a partir do instante que você tomava uma iniciativa, não era isso, não era assim e ele lhe dizia: 'você não mostra dinamismo, seu desempenho é medíocre e se esta empresa fosse privada, você não ficaria um minuto empregado .. .' As reuniões da diretoria eram pura hipocrisia, o que eu dizia era-me depois cobrado com juro e correção ... As reuniões não serviam para nada a não ser para nos derrubar moralmente; éramos tratados como verdadeiras nulidades, e qualquer resultado negativo nos era imputado... Eu não tinha condições sequer de apresentar um relatório, nessas condições ... "

Muitos executivos insistiam em acentuar o seu sentimento de aprisionamento, de isolamento em relação ao mundo exterior, o que favorecia, segundo seus relatos, certa dependência em relação ao "patrão", que levava os diretores a um quadro de regressão e de infantilização: "A empresa é fechada demais, a gente se sente apartado, separado de tudo, não se tem

contato com ninguém." "Há mais de quinze anos que estou aqui, eu gostaria de ver como o trabalho é realizado em outros lugares, em outras empresas de manutenção de aeronaves, o domínio e o aprimoramento das técnicas empregadas. Solicitei, durante três, quatro anos, trocas de experiências com colegas de outros estabelecimentos, tudo em vão!"

O mal-estar já tomava conta do ambiente há muitos anos. Mesmo se de identificação difícil, estava inscrito no tempo, camuflado, negado ou oculto, sempre perturbador: "Nós a sentíamos [a degradação] chegar sorrateiramente, ninguém teve a iniciativa de contrapor-se à sua instalação." "E a coisa progredia, evidentemente." "Sentíamos que algo estava prestes a acontecer, não sabíamos o quê!" "Este clima horroroso por todo lado, cozinhando em fogo brando, prestes a explodir, os nervos à flor da pele, no limiar da violência física."

E ainda, sob o impulso de eventos desencadeadores, esta realidade "abafada" provocou o desabamento repentino e brutal de toda a estrutura e de seus assalariados: "É um paiol, não se sabe como não explodiu antes!" "Explodiu como uma panela de pressão cheia demais, fogo demais, fervendo demais ..."

Todas as entrevistas testemunharam a vivência de uma situação de caos inimaginável, de negatividade onipresente, até mesmo de niilismo do qual ninguém sairia ileso: "É possível enxergar o drama e os efeitos em todo o mundo, jamais vi isso em vinte anos de carreira!" "Nunca vi nada igual... Foi dramático para todos nós, é um sentimento indescritível."

Operários interrogados afirmavam não conseguirem mais resolver suas dificuldades no seio da empresa e evocavam um sentimento de impotência para fazer face à crise até mesmo na vida privada: "Eu surtava, era agressivo, descontava em



minha mulher e nos meus filhos tudo o que engolia a seco no trabalho!"

Para outros, a família representava o último bastião, o último refúgio contra este sofrimento dificilmente suportável: "Era insuportável... Não dormia mais. Se eu tivesse ainda problemas em casa, não sei no que daria isso tudo!" "Eu garanto, eu desenvolvia ideias negras... pensava coisas que jamais havia pensado antes de chegar nesse fundo do poço!... Felizmente, a família estava a postos!"

Aproveitei essas entrevistas para apresentar o encaminhamento da intervenção em seu conjunto e propus que integrassem o coletivo, que viessem trocar ideias, participar com os demais da construção do coletivo.

Decidi ainda não prosseguir a intervenção com minha colega psicóloga, uma vez que não tínhamos mais a mesma concepção sobre a orientação a ser dada à intervenção.

Realmente, mesmo se esta etapa de entrevistas individuais impunha-se inicialmente em um contexto tão degradado, não devíamos concentrar os esforços exclusivamente sobre problemas individuais, ou na busca de culpados, ou mudar simplesmente algumas pessoas da estrutura.

Eram as disfunções do sistema, das regras internas à organização do trabalho que nos interessavam. O objetivo era antes amainar as relações de força, a suspeição, as acusações sobre as pessoas para então entrar nas questões verdadeiramente relevantes: temas relativos ao sentido do trabalho na empresa, do "trabalhar-junto", do "viver-junto", aos valores a serem promovidos coletivamente.

Após dois ou três meses de permanência entre os trabalhadores de Mermot, decidi adentrar os locais de trabalho, pisar o chão da fábrica, entrar em contato com aqueles que não quise-

ram ou não puderam vir aos nossos consultórios. Para compreender o que se passava, eu necessitava também sentir, ver, entrar em contato com os diferentes ofícios, com as condições de trabalho, com o relacionamento nos locais de trabalho... Percorri, assim, uma infinidade de corredores e bancadas, deixando-me ser guiada, orientada pelos encontros casuais...

O que é surpreendente, nessas visitas de campo, é o contraste em relação às entrevistas individuais. O silêncio mais absoluto... Nenhum traço visível de sofrimento, de violência... como se o tempo tivesse parado, como se todos estivessem petrificados: "Aqui, estado de alerta máximo o tempo todo, à noite, quando vou para casa, estou exaurido!"

O mal-estar disseminado, por toda parte, na origem do silêncio, mesmo se os seus traços não eram visíveis, o que, em suma, é a forma clínica específica e defensiva do mal-estar no local de trabalho. Os efeitos da crise ocupavam cada canto: o tempo recolhia-se, suspenso; o sentimento de insegurança era constante, o medo e a angústia onipresentes, promotores das condutas de introversão, isolamento, vigília e suspeição permanentes: "Sei que estão me vigiando, que vão me pegar a qualquer momento, é insuportável." "Estamos constantemente sendo vigiados, é pior que o gulag." "O olhar dos colegas é pesado... O clima de perseguição permanente."

O mal-estar abria espaço, aqui e ali, para a manifestação de comportamentos inimagináveis de provocação, agressividade, às vezes de grande ferocidade: "É ódio... Se a gente pode destruir o vizinho, a gente destrói; os mais fracos, a gente judia deles até não poder mais..." "Já era tempo de eu cair fora, eu seria capaz de matar um." "Eu já não aguentava mais! De duas uma: ou eu me matava ou eu matava alguém!" "Um operário de nossa equipe tentou um suicídio;

na sua volta, nós simulamos o seu enterro! Gozávamos dele sem parar." "Quando alguém está de baixo astral, todos pegam no seu pé, não o deixam emergir, isso para acabar de vez com a raça dele."

No intuito de tentar uma explicação para os comportamentos agressivos, assim como as demais mazelas levantadas, notadamente os problemas na produção, é grande a tentação de eleger alguns "bodes expiatórios" - ou "flagelos", como são designados pelos trabalhadores na empresa.

Parcela da crise é atribuída também aos conflitos que opõem os jovens aos mais experientes, os serviços da produção aos serviços funcionais, os conflitos entre as diferentes categorias profissionais.

Os alvos preferenciais são também pessoas com alguma deficiência ou algum problema médico, pessoas em dificuldade pessoal (em fase final de um processo de divórcio, por exemplo): "Com minhas restrições de ordem médica, para meus chefes, passei de trabalhador exemplar a grande vagabundo, um menos que nada, um flagelo, daí passei a não dar mais bola a essa gente!" "As pessoas que estão nas nuvens [ ... ], aqueles que entram após a hora do ponto, os que estão doentes ou têm restrições médicas ... são eles os 'flagelos'!"

Ninguém era capaz de enxergar uma saída para a crise. Contar com o esforço pessoal e a boa vontade de cada um, era considerado um verdadeiro absurdo em tal contexto! O trabalho perdeu todo o seu sentido a partir do momento em que se tornou impossível imaginar os efeitos de sua ação, encarar o que seria do dia de amanhã... "Quando nós vivemos isso durante oito horas, todos os dias, perguntamos por que viemos ao mundo." Um jovem operário recém-contratado declarou: "É uma fábrica de loucos, isto daqui!"

o sistema transformou a empresa realmente em uma casa de loucos: todos os membros estavam presos na armadilha dessa malha de trama muito apertada, participavam dos jogos de ódio, de suspeição, de espionagem, sem possibilidades de escapar.

O universo fechado em si que representava Mermot com seu muro de 1.700 metros de extensão e 2,50 metros de altura, suas entradas e saídas controladas por vigilantes e câmeras de segurança disseminadas - potencializava esta sensação de encarceramento e de isolamento: "Aqui, estou em provação, é um mundo fechado, sem abertura... E presos, tornamo-nos verdadeiras feras!"

Os conflitos, os problemas pareciam "ricochetear" nas paredes e voltar deformados e potencializados para as pessoas que os vivenciavam sem qualquer escapatória possível! As dificuldades tomavam então uma dimensão inesperada.

Segundo os depoimentos dos operários, este ambiente fechado favorecia a perda de autonomia do pensamento e certa dependência. O império da organização tornava-se a cada dia mais sufocante, ocupava mais espaço, constrangia, submetia.

Dia após dia, sou atordoada por tamanho sofrimento, tanta desesperança. Fico estupefata de não encontrar movimentos organizados de resistência, rebeliões, tentativas de mobilização coletiva. O contrário: dizem estar inteiramente absorvidos pela solidão e pelo sentimento de impotência: "Agora, é o silêncio... Eu gostava mais do quebra pau!" "O problema não é que ninguém não está nem aí, é que todo mundo perdeu qualquer esperança, a desmobilização é total."

Após a perda da identidade do ofício e do sentimento de pertencimento ao coletivo de trabalho, os profissionais, des-

prezados, mortificados, fragilizados, não têm mais a gana ou a energia para a resistência, pelo menos de forma aberta e explícita. Refugiam-se no silêncio com medo de não mais controlarem a sua própria palavra, medo que a palavra não enlouqueça ela também.

Nessas condições, não seria melhor o não-dito, a resignação, ao invés de dar livre curso ao seu ódio, à sua violência, às suas pulsões desenfreadas? Não seria melhor dobrar-se em si, ater-se exclusivamente ao seu sofrimento e mostrar-se pouco receptivo ao sofrimento dos colegas?

O médico da empresa confidenciou-me: "Os operários estão tristes... Muitos estão em estado depressivo; às vezes, a depressão esconde-se por trás de sintomas com as lombalgias. Eles não entendem a razão de tudo estar desabando em volta deles, sem qualquer reação... É como se eles não tivessem mais a força para reagir."

Mas foi também no decorrer das primeiras entrevistas que senti o surgimento de uma demanda, uma demanda de sentido, de compreensão dos eventos, de intervenção... "É o mínimo, ter a capacidade de analisar o que ocorre, a razão disso tudo estar acontecendo, de classificar os problemas antes de buscar a solução." "É necessário fazer algo e que seja realizado pelos profissionais do chão da fábrica" "Não consigo ficar quieto, quero trabalhar com a senhora, não podemos deixar as coisas como estão ... "

Senti-me, a partir de então, inteiramente engajada, totalmente envolvida nesta ação, além de afetivamente tocada por toda essa gente. Senti estar com as energias, além da "positividade", necessárias para prosseguir o caminho.

### *Instalação do coletivo de pilotagem*

Paralelamente às sessões de escuta, solicitei, graças à ajuda do CHSCT, a participação de uma dúzia de pessoas provenientes dos diferentes locais de trabalho da empresa para a constituição do "coletivo", núcleo copiloto para a ação a ser empreendida. Convidei os componentes desse coletivo a se engajarem no processo de enquete, de escuta, de análise, esforço que deveria se estender por vários meses com uma missão precisa: realizar entrevistas com os colegas a partir de um roteiro que construiríamos juntos.

O cronograma de atividades determinou reuniões a cada duas semanas, durante a manhã toda, para a exposição e a discussão do material recolhido nas entrevistas.

O início de um trabalho coletivo é sempre difícil. Na primeira sessão, o clima era tenso, desconfiado. A palavra não fluía livremente e deparei-me com a grande agressividade de alguns integrantes que praticavam um permanente acerto de contas, em busca dos responsáveis pela situação. O sentimento de medo era generalizado, medo de confrontar-se com os colegas e consigo mesmo, medo de sua própria palavra, medo da confusão exposta para todos...

A crise de Mermot se expressava assim em escala reduzida, certamente, mas com todos os seus elementos dentro deste grupo composto de doze pessoas. Foi essa a forma como enunciei a situação para os membros do coletivo.

Alguns participantes, não suportando integrar o grupo nem a forma de trabalho adotada, abandonaram o coletivo rapidamente. Outros "voluntários" os substituíram. Eu procurava certa composição mista no seio do grupo, associando pessoas provenientes de todos os locais, agrupando fun-

cionários de diferentes níveis hierárquicos. Esta iniciativa foi colocada em xeque e o grupo seria por fim composto apenas por operários.

Questionei o encaminhamento adotado: não seria ilusório desejar constituir um verdadeiro "coletivo" em tal contexto? Seriam eles capazes de superar as acusações recíprocas, a incessante busca por culpados, tantas atitudes - estou plenamente consciente - que aliviam a culpa, o mal-estar ressentido por cada um, mas que em nada contribuem para a análise dos fatos? Seriam eles capazes de voltar ao diálogo, às trocas, de construírem juntos, de criarem vínculos?

Tinha dúvidas sobre o engajamento nessa dinâmica que deveria durar o tempo necessário à solução dos problemas, mas não é isso que me levava a pensar em desistir. Sabia que era necessário tomar o tempo indispensável: o tempo de perceber e me deixar "moldar" por toda essa confusão.

A situação não me trazia, realmente, muita segurança, pois não tinha qualquer solução a propor, nenhum instrumento de intervenção. Apresentei-me sozinha, eu comigo mesma e nada mais. Sei que tudo dependeria do nível de relacionamento, em nossa vontade comum de refletirmos e de todos juntos buscarmos a luz no fim do túnel, tendo por armas apenas o meu investimento e engajamento pessoais.

Nas primeiras sessões, tive de repetidamente reformular e precisar as metas do grupo de trabalho, o desafio de um espaço de trabalho no qual cada um pudesse expressar-se livremente e sem riscos, o interesse de um grupo centrado exclusivamente na escuta e no desejo de compreensão, a utilidade de uma análise compartilhada dos problemas e, sobretudo, a necessidade para cada um de não reproduzir na escala do grupo o que já ocorria na escala da empresa.

Comuniquei os princípios necessários para o funcionamento do grupo durante o tempo necessário ao cumprimento de suas atribuições: de pronto, o desejo de engajar-se coletivamente em um trabalho comum durante algum tempo; depois, uma participação ativa de cada membro do coletivo em um comportamento respeitando a escuta, o compartilhamento e o respeito pelo outro. Tratava-se, a partir de então, de aprender coletivamente a questionar, a nomear e a analisar as dificuldades, a expor e a confrontar os diferentes pontos de vista.

Trata-se de exercitar a imaginação para começar a vislumbrar e a traçar novos rumos, novas modalidades de funcionamento e planejamento do trabalho nos locais de trabalho, para inventar juntos e, pouco a pouco, reerguer cada elemento desse lugar inteiramente devastado.

Em suma: a ideia era colocar em funcionamento um processo de mudança capaz de permitir a todos de não mais viver passivamente ou como vítima, não mais padecer, mas contribuir progressivamente para o futuro coletivo da empresa. O espaço de reflexão proposto no coletivo de pilotagem devia permitir uma retomada do fôlego.

### *A fase ativa*

Depois de algumas sessões difíceis, a intervenção de um dos membros do grupo foi determinante para a sequência da intervenção. Jean-Yves pediu a palavra e relatou a sua experiência, sua história: quinze anos de vida profissional nas oficinas, a repulsa e o desprezo dos dirigentes em relação à sua pessoa, a quarentena a que foi submetido quando acometido por uma depressão. Todos o ouviam com atenção, a emoção era palpável entre todos.



Ele expressou igualmente o seu desejo de engajar-se e de participar deste trabalho coletivo no sentido de assegurar um futuro melhor para a empresa, para que dramas como o seu não ocorressem mais nas dependências de Mermot.

O curso das sessões mudava ali de rumo: Jean-Yves mostrou a todos ser possível vencer o medo, o medo do outro, o medo de se expor, de expor a sua vulnerabilidade; ser possível desempenhar um papel relevante no grupo. Mostrou que a agressividade não era o único meio de comunicação possível, a coragem de assumir o risco de dizer "Eu" era muito mais eficiente.

Gradualmente, os participantes se autorizavam, alternadamente, a falar sobre suas respectivas experiências e o que foi vivenciado durante os acontecimentos. A confiança instalou-se, o discurso, a cada dia, apresentava-se mais solto, livre e autêntico, as palavras, pouco a pouco, ganhavam mais vida.

Foram assim necessárias entre três e quatro sessões e a definição do escopo da ação para que os colegas deixassem de ser percebidos como um perigo, para que a orientação rumo aos acordos fosse respeitada pelos integrantes e se vencesse a fase de confrontos. O coletivo de pilotagem estava finalmente definido e estabilizado; expressava coletivamente o desejo de se investir na intervenção, de construir e de transformar, todos juntos, a realidade.

Trabalhamos juntos a maneira de conduzir a enquete, de realizar as entrevistas com os colegas. Servimo-nos das primeiras entrevistas, de nossos questionamentos para pinçar os temas a serem explorados, sobre os quais os colegas de oficina poderiam ter contribuições a dar.

Pouco a pouco, cada um, municiado de uma caderneta, explorava, conversava, circulava por toda a empresa. A pala-

vra, tímida ainda, começou a ganhar corpo nos locais de trabalho... Ficávamos surpresos com os efeitos da intervenção. Um dos membros da comissão destacou: "Pensei cá comigo, eles não dirão nada... Fiquei surpreso, as pessoas precisavam realmente falar".

A cada encontro do grupo, o material advindo das entrevistas era coletivizado e discutido. Um tema essencial do debate entre os membros dizia respeito às reestruturações das equipes e suas consequências no plano humano e no plano do trabalho.

A implementação das novas diretivas em matéria de organização de trabalho provocou mudanças sensíveis nos hábitos profissionais, certamente, mas, sobretudo na cultura da empresa, cultura "material", de entre ajuda, tradicionalmente fundada no apego ao ofício, no saber-fazer desenvolvido a partir da experiência e à sua transmissão em uma relação do tipo mestre-aprendiz, igualmente vinculada à tradição da autoridade legítima dos chefes.

Os operários estavam repentinamente adentrando em um novo mundo, em uma nova organização, convidados a abandonar o seu passado, a sua história, a sua memória e a desenvolverem outras formas de trabalho, outros tipos de relacionamento profissional... outra cultura.

Brutalmente colocados diante do fato consumado, os operários reagiram vivamente. Eles não compreendiam a pressa na reestruturação, a razão de as decisões terem sido deliberadas em sigilo, porque não foram consultados durante o processo de transformação: "A reorganização foi imposta... Um mês antes, não sabíamos como seriam feitas as mudanças!" "Montaram uma organização ... e sem que as pessoas percebessem estávamos todos envolvidos!" "A preparação do orga-

nograma 1998 foi realizada em segredo, ninguém, nem mesmo na gerência, muito menos os operários tinham sido envolvidos ... " "No início, eu estava achando bom trabalhar por 'produto',<sup>6</sup> mas não nos forneceram os meios, o processo foi rápido demais, esqueceram dos operários."

Eles iniciaram a análise e a descrição do colapso das equipes organizadas por ofício, imposição de um novo método que, aos poucos, destruía o domínio de seus saberes profissionais obrigando-os a trabalhar mal.

Os operários diziam estar vivenciando a verdadeira "morte" de seus ofícios, a uma desqualificação que remetia aos sentimentos de inutilidade, de perda do sentido. O profissional não tinha mais o seu lugar e passava a ser um indivíduo que podia exercer qualquer papel, indiscriminadamente: "Não conseguimos mais fazer o trabalho de A a Z, um inicia, o outro conclui ... Uma manhã aqui, outra manhã acolá, trabalha-se por fração ... " 'Agora, não há mais especialidades, devemos ser bons para executar qualquer tarefa!' 'Antes, cada equipe tinha o pessoal que conhecia o seu ofício, a sua especialidade... Agora as especialidades não existem mais... os profissionais mexem em tudo e em qualquer coisa, foram confiscado de seus ofícios depois de anos consagrados ao seu aprendizado.'<sup>7</sup> "Executar o seu ofício em sua plenitude, observar a transformação ser processada, é isso que encanta... Recortar a execução em pedacinhos, é tirar todo o seu interesse, seu atrativo!"

---

<sup>6</sup> Em outros termos, trabalhar a partir da lógica "produto" e não mais da lógica "ofício",

<sup>7</sup> Esta polivalência é superficial. Ela corresponde, efetivamente, a uma desqualificação em relação aos ofícios antes mais complexos e interessantes, substituídos por uma justaposição de tarefas elementares.

Eles não se reconheciam mais em seu próprio trabalho. O orgulho de exercer o seu ofício com profissionalismo, de produzir valor para a empresa, de poder ali exercer e desenvolver o conjunto de suas competências desapareceu. A sua imagem foi deturpada. Alguns disseram mesmo ter renunciado a todo investimento no trabalho, fosse intelectual, fosse afetivamente: "Realizamos trabalhos bobos, nem sabemos para que serve a peça produzida, não sabemos por que estamos trabalhando." "Meu espírito mudou. Há algum tempo, o trabalho malfeito, uma peça defeituosa me deixava doente, agora, acho até graça!" "Eu lhe garanto que eu tento fazer as coisas certas, juro, mas eu quero trabalhar 'inteligente', aí, quando vejo que estou fazendo de qualquer jeito, prefiro parar, simplesmente não faço!"

O prédio central das oficinas foi particularmente afetado, sofrendo enormemente e minado pela nova organização do trabalho. As equipes trabalhavam com um efetivo aquém do necessário, a organização estava sujeita a improvisos contínuos que obrigavam os operários e os supervisores a enfrentarem situações inacreditáveis, retirando-lhes qualquer possibilidade de antecipação, de monitoramento, de controle.

As relações entre os diferentes grupos profissionais eram extremamente tensas: "A organização chegou a um ponto tal que foi escalada uma equipe de mais de dez trabalhadores para uma mesma cabine, estávamos prestes a sair no tapa..." "Trabalha-se de forma atabalhoada, sem respeito à fase a ser realizada por outro operário, todo mundo em cima um do outro, eletricitistas, torneiros, funileiros..."

E quando as reorganizações ocorreram, quando as equipes entraram em colapso, as referências comuns, as relações de confiança explodiram, o coletivo voou em migalhas! O coletivo não

conseguiu mais cumprir sua função de apoio e proteção para os seus membros: "Toca a sirene, todos se dispersam sem conversar ... Detonaram de uma forma talo trabalho e as equipes, que não conseguimos mais distinguir aqueles que não estão bem!" "Aqui, o que surpreende, quando você chega, é que ninguém vem ajudar quando você está em dificuldade... É a regra: ninguém ajuda ninguém."

A partir do momento que não há mais referência ao ofício nem, conseqüentemente, ao grupo de pertinência, a relação individual frente à organização fica desestabilizada, por não ser mais mediatizada pelo grupo. Trata-se de uma relação dual sem a mediação de uma terceira parte, frente a frente, cara a cara, que torna a pessoa dependente, vulnerável, fragilizada: "Não falo com ninguém... Não tenho ninguém na equipe... Aliás, todos estão voltados para o seu umbigo... " "A gente não conhece ninguém na unidade, ficamos todos misturados... Não há vínculo, todos estranhos!" "Nossos colegas doentes e que pedem socorro, ao invés de ajudá-los a gente os isola ... "

As conseqüências foram também importantes na recepção e integração dos jovens. Estes faziam parte de uma recente onda de recrutamento e representavam 15% do efetivo.

Neste contexto de desorganização de uma cultura do trabalho, mas também de passagem para um novo regime de governança da empresa, a transmissão do saber-fazer pelos veteranos não era mais possível. Aliás, ela sequer era incentivada pela diretoria, que acusava os velhos profissionais de produzirem com "qualidade excessiva".

Assistia-se, com isso, a uma verdadeira ruptura dos julgamentos sobre a qualidade do trabalho, o que é típico da passagem da referência ao trabalho para a referência à gestão.

A maioria dos veteranos considerava que a qualidade do trabalho realizada deixou de ser comparável à de antigamente. Esta constatação foi corroborada pelas estatísticas sobre a taxa de incidentes observada durante as operações periódicas nas aeronaves: essa taxa, em 1997, conheceu uma progressão de 89% quando comparada ao ano de 1994 para as aeronaves de tipo T2, e chegou mesmo a triplicar para os modelos T7, para o mesmo período.

Um torneiro com mais de vinte anos de casa sublinhou: "Não há mais qualidade de trabalho, empregam-se jovens que ficam dois dias em estágio de experiência e depois são jogados à própria sorte, devem produzir, independentemente de o trabalho ser bem feito ou mal feito... Os meninos não entendem nada do que estão fazendo e acabam mandando tudo às favas; agora, nós passamos a imitá-los".

Os depoimentos dos veteranos eram sempre os mesmos: confessavam viver em profundo desalento, sem bússola na organização que não permitia mais que realizassem um trabalho de qualidade: "Eu amo meu trabalho... Constato a desqualificação do nível de competência dos operários à medida que os anos passam a falta de domínio técnico dos chefes de equipe. Os jovens devem produzir, imediatamente, lucro! A prioridade é o faturamento, não a qualidade!"

Ademais, os jovens contratados, que ingressavam nas oficinas e integravam as equipes com uma formação de nível superior (bac profissional),<sup>8</sup> causavam problemas. Eram equipes originariamente constituídas de profissionais de ofício, que, na evolução das promoções, seriam rapidamente supe-

---

<sup>8</sup> Cf. nota 5 da primeira parte, p. 36.

rados, nas escalas de planos de cargo e salário, pelos novos "colegas": "Eles nos dão jovens para formar e esses passam na nossa frente, isso não é justo!" "Todos os que são contratados com um bac profissional têm uma progressão na carreira privilegiada, alcançarão o nível oito e terão logo logo nos ultrapassado ... E nós, nós temos de mostrar a eles como o trabalho é feito! Francamente, formar esses jovens, não tem mais sentido!"

Esta situação aumentava a tensão entre as diferentes gerações de uma mesma equipe. Jovens e veteranos se misturavam pouco, falavam-se pouco porque tinham muito pouco a dividir: "Quebraram a máquina... não há mais controle e eu não os formo mais, eu tenho que me pendurar nas alavancas para que a coisa ande." "A gente, que é da velha guarda, a gente se vira, mas os jovens... não têm qualquer controle, não sabem o que fazem, um dia aqui, outro dia acolá ... "

Alguns eram vítima de assédio e perseguidos pelos colegas: "O primeiro contato com a empresa foi legal, a acolhida e a visita de reconhecimento... É depois que a coisa ficou feia... Ninguém queria me formar, conversar comigo... Aqui, eu garanto, é jogo duro... Aos poucos, estou desmoronando... Estou sem forças." "Todas as segundas-feiras, isso durante um ano inteirinho, eu encontrei minhas ferramentas coladas na bancada... A chefia nada fez!"

As condições de trabalho, mesmo se não era o tema central na preocupação dos assalariados, estavam muito degradadas.

Realmente, o contexto de uma nova organização gerava situações de trabalho mal planejadas para que os diferentes corpos de ofício pudessem trabalhar conjuntamente. Algumas operações deviam ser efetuadas simultaneamente, enquanto o manual de operações prescrevia a sucessão das mesmas. Aconte-

cia, por exemplo, de certos operários (soldadores, reguladores dos sistemas de freios...), cujas funções exigiam o uso de equipamentos de proteção individual, expõem, quando em atividade, os seus colegas vizinhos a importantes "incômodos" ambientais: barulho, faíscas, diferentes resíduos, gases...

Os acidentes de trabalho eram muito numerosos, sua taxa de gravidade sofreu um aumento de 45% neste ano de intervenção. "Nunca trabalhei em uma bagunça como essa, onde não encontro as peças de que necessito, uma sujeira só, tenho de fazer o que é possível... Ninguém tem cuidado, nem com o seu trabalho, nem com o dos seus colegas. Um desperdício generalizado. Ninguém está nem aí, cada qual faz o que lhe bate na telha." "Há muito acidente de trabalho, o clima é péssimo, eles estão com a cabeça em outro lugar... É, arrumar a casa, nessas condições, fica realmente difícil!" "Há cada vez menos segurança nas cabines, há os soldadores, há os esmerilhadores, os polidores, jovens que não estão nem aí... Nós não usamos mais os equipamentos de segurança, não se puxam mais as cortinas para a proteção dos colegas... Nada está em seu lugar, pouco se lhe dá do sujeito que trabalha ao lado e que pode receber faíscas ou lascas nos olhos!"

### *O gerenciamento questionado*

Os assalariados evocavam o modo de gerenciamento muito autoritário e direcionado do senhor Bernard durante os dez últimos anos, gerenciamento que camuflava os verdadeiros problemas, as dificuldades, as contradições, e colocava os assalariados infantilizados em uma grande dependência em relação a ele. Após o afastamento do senhor Bernard, os trabalhadores continuavam bastante críticos em relação à dire-



toria, reclamavam do rumo que estava sendo imposto à fábrica, o desprezo e uma absoluta falta de confiança em relação aos trabalhadores.

Eles não entenderam como a diretoria da empresa, ao impor-lhes novas formas de trabalho, podia reclamar sobre a situação em que se encontravam, notadamente a maneira como se diziam apegados aos seus respectivos ofícios - que é o fundamento de suas identidades profissionais - e insistiam para que renegassem sua cultura e seus valores: "Ele [o responsável pela produção] se esbalda com o seu brinquedinho, mas não toma cuidado com tudo que o cerca, com os homens ... Eles estão tão por baixo, esmagados ... Não há como recupera-los!" "A diretoria quer fazer valer belas estruturas no papel... Esquecem das pessoas ... Esquecem que, quando há um erro, não é com a borracha que se apaga!" "Por que eles estão tão afastados de nós, da realidade da pessoa humana?"

Todos - operários e executivos - evocam um modo de gerenciamento muito centralizado e diretivo, deixando pouco espaço ao diálogo e ao debate, um gerenciamento concebido pela pressão e pelo autoritarismo, pela intransigência, o inumano: "Este gerenciamento brutal da diretoria é insuportável... As pessoas são dobradas à força, postas de joelhos!" "Não há respeito pelas ideias e pela personalidade das pessoas, o enquadramento é demasiadamente inflexível, inumano, indiferente às aflições, denotando desprezo!"

Ao mesmo tempo, é percebido como impulsivo, sem visão de futuro, sem ambição de longo prazo para a empresa: "Eles navegam a vela, ficam esperando o vento... E ninguém sabe quem está no timão!" Mais ingênuos do que propriamente arrogantes, os responsáveis tentaram mesmo alguns aperfeiçoamentos nas condições de trabalho.

Ao desejarem modernizar as instalações nas oficinas, eles suprimiram os "cantinhos de café", espaços de convivência improvisados ajeitados pelos operários para as pausas, e os substituíram por "espaços abertos", refeitórios mais limpos e claros, com mesas e cadeiras de fórmica, quadro de aviso com recomendações... Um dirigente exclamou perplexo: "Não entendo, oferecemos a essa gente espaços abertos onde eles podem encontrar-se, eles nunca vão lá!"

No mesmo sentido, para diminuir a poluição sonora nas oficinas de retífica, a diretoria substituiu a oficina coletiva por cabines dentro das quais os operários podiam trabalhar sozinhos ou em dupla; o resultado da iniciativa, no entanto, foi, sobretudo de impor o isolamento dos torneiros, deixando-os separados da equipe de trabalho: "Outra coisa me magoa, não se tem mais o contato, eles fazem tudo para isolar as pessoas, e falam de cabines para proteger do barulho... Instalam sempre mais barreiras para isolar as pessoas, é terrível! A noção de equipe é indispensável."

Enfim, os operários das oficinas não entendiam o fato de a diretoria da empresa organizar desta maneira a mobilidade dos executivos, nefasta, segundo relatavam, ao aprendizado dos ofícios, da cultura profissional no chão da fábrica: "Os executivos estão de passagem... Depois de dois, três anos, eles vão embora... 'Depois de mim, o dilúvio...' Um verdadeiro problema. Eles só sabem trabalhar no curto prazo." "Nossa diretoria não tem o mesmo coração que a gente para preservar o nosso ambiente." "Enviam muitos jovens executivos a Mermot para que terminem sua formação... São os operários que vão pagar pela porcelana quebrada... O sujeito que chega ou é um matador que vai detonar, e nós conhecemos bem isso aqui, ou é um pobre coitado que vai ser detonado!"

O sentimento compartilhado por todos era o de não haver mais piloto no comando, não haver mais referências, regras de proteção... “Não há mais qualquer limite, nem para o bem, nem para o mal!” “Nos comportamos como feras, aqui!” A ausência de um poder real legítimo, a autoridade mal representada, sem sustentação, dessa jovem diretoria, levavam a uma situação de absoluta instabilidade, de insegurança para todos. A referência à lei, à regra era completamente desrespeitada, transgredida. Não havia mais autoridade protetora e reguladora, não havia mais referência de enquadramento e limite: "Não há qualquer limite sobre o que se pode fazer!"

Neste contexto, o lugar e o papel da jovem diretoria eram insustentáveis. Seus membros viviam o dia a dia atrás das equipes que apresentavam algum tipo de problema, onde se desenrolavam os conflitos, ali onde era necessário escutar, negociar, acertar compromissos, explicar objetivos, detalhar metas, traduzir os objetivos estratégicos em objetivos operacionais, e ainda regular o grupo, reunir, administrar as diferenças, os conflitos, as dificuldades.

Conscientes de que tinham boa parcela de responsabilidade nessas mudanças em curso e projetadas para o futuro, tinham também o sentimento de ser o "refugio" do estabelecimento.

Eram incapazes de desempenhar este papel de mediação e regulação do sistema, de resolver as carências e as disfunções da organização, sobretudo quando esta se encontrava em fase de profunda transformação. Ao disporem de instrumentos muito frágeis para intervir no processo de organização do trabalho, eles eram os primeiros "atingidos" pelas decisões das quais não participavam da elaboração e, impotentes, padeciam de um sentimento de desdém demons-

trado pelo primeiro escalão que não os compreendia e sequer lhes dirigia a palavra.

Cada vez mais isolados, eles não podiam tampouco, em tal contexto de explosão dos ofícios, agarrarem-se ao único valor de integração da empresa: o saber-fazer técnico. "Todo mundo pede pelos chefes de ofício... Já é muito difícil quando se é do ofício... Somos fusíveis, podemos explodir de uma hora para a outra, perder a confiança dos operários". "Acredito que um chefe de equipe deve conhecer o trabalho, e isso está se perdendo; dói, para os antigos, observar como as coisas evoluem... " "As pessoas não estão em seus devidos lugares... É gestão de cozinha, a curtíssimo prazo... Saímos em busca de um pintor e fazemos dele um funileiro. Não prestamos a devida atenção ao interesse dos ofícios, e é apaixonante um ofício quando o oficial o veste como uma luva... Agora se trabalha por tarefa... " "O senhor Jean era chefe de equipe, especialista na sua função, por que o transferiram para a nossa oficina? Ele é meio bobão! Fazemos dele o que bem entendemos, podemos passar uma hora ou quatro horas fazendo o mesmo serviço, ele não se dá conta!"

Tomados nos jogos relacionais complexos, disputados entre injunções nem sempre muito coerentes de sua chefia imediata que eles consideravam pouco confiável, sem sinceridade, e a vida no chão da fábrica permanecia constituída de rivalidades, de tensões, repulsas e de violência, eles não sabiam sempre com agir: "As tarefas para tentar melhorar um pouquinho as coisas são demasiadamente titânicas, não sei por onde começar nem como fazer... É demasiadamente titânico!"

Às dificuldades decorrentes da organização do trabalho acrescentava-se a ansiedade resultando das relações huma-

nas particularmente desgastadas: "O que estou fazendo agora? Minha função é oferecer meu lenço para aqueles que estão chorando enxugarem as lágrimas." "Não sei mais como enfrentar essa situação... E o que me deixa com medo é o desalento, a cada dia maior."

A solidariedade entre os chefes de equipe desabou. E eles viviam no dia a dia exatamente as mesmas condições de trabalho: "Há imensas rivalidades entre os chefes de equipe, é ao deus-dará!"

A aplicação dos princípios de gestão não era uniformemente praticada pelos chefes de equipe, cada um interpretava ao seu modo o gerenciamento. Alguns se preocupavam, sobretudo em cultivar certo clima em sua volta no sentido de preservar os operários: "Do ponto de vista do gerenciamento, os chefes de equipe não adotam os mesmos procedimentos... nem sempre coerentes; quanto a mim, tento fazer com que o trabalho seja executado sempre em dupla, para que as pessoas se falem... Os que têm problemas familiares, não os deixo nunca sós!" Outros adotavam um modo de dominação, reproduzindo o que lhes era imposto. "O que nos pediam para fazer, mesmo se éramos completamente contra, fazíamos, e isso nos deixava arrasados, em seguida repassávamos as ordens e fazíamos com que os outros executassem exatamente a mesma coisa."

Agredir, assediar, perseguir podem ser as múltiplas formas de regular o seu próprio medo, a sua angústia, descarregando-os nos outros: "Na equipe, o chefe pediu a alguns colegas de vigiar os outros e denunciá-los caso estivessem flanando... A coisa é muito organizada." "O problema é quando a gente se sente espionado... para ser, em seguida, denunciado." O chefe me humilha na frente dos colegas e eu dou a cara pra bater...

Aquele que está fragilizado, com um problema médico ou familiar, a gente desconta nele, a gente o afunda ainda mais."

O gerenciamento por pressão tem seus limites, mas os efeitos são terríveis. As ameaças e os controles sistemáticos contaminam o relacionamento dos operários, exacerbam as tensões e as rivalidades. Para além de um determinado nível, destroem o moral dos agentes, do coletivo: "Comi o pão que o diabo amassou, no meu antigo trabalho, mas lá, era esgotamento físico, aqui é esgotamento moral, todo mundo sacaneia todo mundo."

Esta pressão, inevitavelmente, provoca reações: os operários se defendiam tanto individual como coletivamente. Observavam-se condutas passivas de desmobilização, enquanto se multiplicavam os afastamentos por motivo de saúde, os acidentes de trabalho, mas também comportamentos de provocação e de sabotagem: "A gente reduz a cadência, para vir trabalhar aos sábados ou para sabotar o trabalho dos outros." Toda forma de cooperação estava destruída; o processo de trabalho paralisado; as energias eram liberadas de forma desordenada e destrutiva, ninguém conversava com ninguém, os valores estavam sendo pisoteados e, a qualquer momento, era possível a passagem para "as vias de fato": "Na linha de montagem, a mentalidade doentia do chefe nos contaminava... Eu passei a provocar os colegas, a gente acabava por agir assim."

Alguns se aproveitavam da balbúrdia generalizada para ganhar poder, exercer diferentes formas de perversidade, perversidade que podia instituir falsas lideranças que se sobrepunham a uma massa que perdera qualquer referência: "É a lei da selva, agora é isso, o mais forte aguentará, ou então ele não está nem aí!"

Enfim, de uma maneira geral, era difícil para os chefes de equipe, ou mesmo impossível, expressar toda a dificuldade pela qual passavam. Desmotivados, desgastados, em sua maioria, não tinham mais energia ou vontade. "Não adianta nada tentar detectar as causas dos problemas, isso desgasta ainda mais, nos desgasta... Isso tudo não dá em nada, não nos ouvem, ninguém controla nada, não se sabe mais onde se está!" "Entre os executivos, é um grande massacre... E mesmo os gerentes são dispensados... Parece que não há ninguém no comando dos manches."

E é justamente neste contexto que os assalariados necessitam identificar-se, referir-se a uma autoridade com legitimidade reconhecida, encarnando a lei e as regras, e também uma esperança para a saída da crise. Mais do que nunca todos precisam de referências e de limites, de saber o que é ou não permitido, os princípios e os valores que devem voltar a ser respeitados na empresa.

A chegada do novo diretor, mesmo se provocou algum ruído, suscitou expectativas: "O novo patrão é nossa última esperança." "Nas minhas primeiras reuniões de rotina, fiquei decepcionado, muito decepcionado... Era impossível apresentar uma ideia, um ponto de vista, éramos enrolados, desprezados... Agora que as coisas, ao que parece, iam mudar, nós não nos falamos mais entre trabalhadores."

Eu tive um relacionamento bom com o novo diretor. Espontâneo, expressando com facilidade suas inquietudes e dificuldades, mostrava-se disponível para ouvir. Tenso, disputado por todos, ele mantinha a rotina com uma ponta de curiosidade e de perplexidade. Nós o surpreendemos, por diversas vezes, esperando no corredor a saída dos membros do coletivo, meio intrigado, meio inquieto, procurando informar-se sobre o que se discutiu o que se passou.

### *A passagem à escrita*

À medida que os debates se aprofundavam, um documento tomou aos poucos forma. Os participantes passaram a apreciar os momentos de reflexão coletiva que lhes permitia sair de todo aquele alvoroço. Todos estavam engajados, sentindo-se responsável por este coletivo de pilotagem. Estávamos conscientes de que o processo nos fazia avançar. O coletivo compartilhava a escuta, o debate, proporcionando o prazer de avançar conjuntamente.

Depois de aproximadamente seis meses de atividades, o documento ficou enfim pronto e decidimos então restituí-lo a todos os trabalhadores das oficinas de todos os setores. Com o apoio do novo diretor da empresa, organizamos nas oficinas debates com o pessoal a partir da leitura do documento. Os membros do coletivo e eu mesma animávamos essas trocas, ainda difíceis e conflituosas. Os debates eram breves, o silêncio ainda imperava, mesmo se de uma forma menos pesada do que antes...

O documento circulou nas oficinas, as discussões que provocava, mesmo se inicialmente de forma tensa e polêmica, tomavam paulatinamente corpo. Durante a última sessão de trabalho do coletivo, Jean-Yves proporia aos membros do coletivo continuar esta dinâmica de trocas incorporando ao dispositivo o seu grupo de teatro amador.

Mesmo se a redação do documento marcou o fim de uma etapa essencial da intervenção, constituiu, ainda, segundo o meu juízo, prova irrefutável que - além de um trabalho comum possível entre doze pessoas que nada predispuha que juntos pudessem construir algo - era possível vencer as relações de força, vencer os antagonismos sumários para abordar



temas complexos como o de restauração do sentido de trabalhar em Mermot.

### *Um setor preservado*

Sempre a percorrer os corredores das oficinas, encontrei-me, certo dia, em um setor um tanto afastado e chamado de "a Sibéria" pelos operários, um local onde aparentemente ninguém desejava trabalhar, porque as tarefas eram as mais pesadas. Tratava-se do setor de "recuperação dos grandes materiais",

Intrigada por uma equipe que cantava enquanto trabalhava, descobri um ambiente relaxado e sereno. Seus membros me explicavam em que condições isso era possível: uma organização do trabalho deixada de lado pela hierarquia, deixada à própria iniciativa dos operários; organização dos tempos, escolha e adaptação das ferramentas, concepção dos modos operatórios... "Somos pessoas que trabalham em um posto que nós mesmos organizamos, não nos é imposta qualquer organização de fora ... E funciona, ninguém ouve nada sobre nós... E não pode ser diferente, nós resolvemos nós mesmos todos os nossos problemas!"

Um gerenciamento baseado na confiança, na escuta e no compartilhamento: "Com os chefes, as coisas andam bem, conversamos, podemos falar coisas que não são ditas nos outros locais." "Aqui, o chefe nos deixa relativamente autônomos, então nós tomamos algumas iniciativas." Mas é bom lembrar que se trata de uma atividade também autônoma, independente dos demais setores, bem como apresenta um relativo afastamento do coração da empresa e de seus chefes: "Na equipe, há um ambiente agradável, não dependemos de outras equipes, não esperamos nada de ninguém, como em uma linha de montagem."

Isso explica o comportamento do grupo em relação a um jovem operário. Acometido de um problema de hérnia de disco, ele beneficiou-se de uma adaptação do posto de trabalho, assim como dos horários a cumprir, isso por conta da solidariedade de seus próprios colegas que não desejavam que um de seus "pares" fosse transferido para um setor mais "confortável". O médico do trabalho e a hierarquia do setor confiavam no coletivo e fechavam os olhos sobre as adaptações desta organização "pirata".

A descoberta desta equipe caiu-me como um bálsamo e pude então realizar uma segunda constatação: outras regras podiam regular a operação realizada pelas equipes, outras relações de trabalho podiam existir: reunir, regular, promover o "viver-junto" ao invés de controlar, espionar, alimentar disputas e rupturas.

Esta "ilhota siberiana", no perímetro mesmo da empresa, é sem dúvida surpreendente. Trata-se de uma situação realmente paradoxal, até mesmo em sua denominação, pois o enclave pode ser tudo menos uma Sibéria czarista ou stalinista. Trata-se de uma "zona franca" que se libertou do restante da empresa porque ela trata de reciclagem e, por isso, está fora da linha divisória que delimita a zona da nova organização do trabalho a partir da concepção do flux tendu.

O principal impacto da ação conduzida pelo coletivo de pilotagem estava centrado na cooperação, principalmente na cooperação vertical que havia praticamente desaparecido. Mas é bem verdade que, em contrapartida, novas formas de cooperação eram percebidas por um relaxamento sensível das exigências do flux tendu, em favor de uma reorganização das tarefas considerando as exigências impostas por critérios de ordem profissional da qualidade do trabalho bem feito. A

empresa passou a reconhecer que os operários podem eles mesmos escolher, influenciar, definir sua própria organização, a organização que amanhã deverão implementar: essa capacidade de elaborar, inventar práticas que, para eles, imprimem sentido ao trabalho.

Estou bastante reconfortada com este método de intervenção. "Mermot tem a capacidade de se renovar". Os assalariados não estavam condenados por seu próprio medo, pela impotência, o sofrimento, a violência. Foi possível sair desta crise, recusar que ela se instalasse que os trabalhadores não mais se alimentassem destes ingredientes que são as decepções, as feridas, as ameaças, as desqualificações, tudo o que fazia com que o presente fosse insuportável.

### *Extensão da intervenção aos líderes setoriais*

O coletivo havia realizado com profundidade um levantamento sobre a questão do clima de violência, de medo nas oficinas, questões que intoxicavam as relações, impossibilitando qualquer forma de solidariedade entre os assalariados. Os responsáveis deviam realmente desempenhar um papel primordial no ambiente e clima criado no e pelo grupo. Suas ações visavam antes regular, reunir, possibilitar a vida comunitária que alimentar desavenças, brigas e rupturas.

Consciente de um trabalho essencial a ser implementado junto às chefias setoriais (contando com cerca de sessenta assalariados, na empresa), propus à diretoria a criação e a mediação de grupos de discussão e troca em torno das práticas gerenciais. Uma jovem, Anne-Sophie, recentemente contratada pelo serviço de recursos humanos da empresa, ofereceu sua contribuição no sentido de coanimar comigo esses grupos. Ao propor a atividade, busquei alguns objetivos centrais:

- Provocar uma reflexão individual e coletiva sobre os efeitos da prática de cada um em termos de exemplaridade e consequências: como, enquanto dirigente, posso contribuir para a mudança dos fatos, qual é minha capacidade de escutar a respeito das disfunções, a ouvir os conflitos, a divulgar e fazer com que as regras do trabalho sejam reconhecidas?
- Reunir, possibilitar o relacionamento das pessoas envolvidas na experiência do coletivo: coletivo voltado para os seus próprios recursos, sem oferecer nenhuma receita para resolver os seus problemas, mas procurando a possibilidade de escapar do isolamento, de pôr um fim ao silêncio, de reencontrar o elo perdido com o outro, mas também consigo mesmo.
- Permitir, com certo distanciamento, o exercício da liberdade de escolha e de decisão, bem como o reencontro das pessoas com sua capacidade de agir, levando em conta o engajamento de sua responsabilidade em relação ao outro.

Com a ajuda de Anne-Sophie, constituí um primeiro grupo com seis voluntários para "experimentar" a prática. Fomos obrigadas a "forçar" um pouco a barra: encontrar os responsáveis de equipe, explicar, convencer, "preparar" com eles alguns "casos" vivenciados que eles gostariam de compartilhar. Este primeiro grupo, se ele pudesse ser estendido para outras oficinas, alcançaria bons resultados.

A regra do jogo foi a seguinte: o grupo se reunia a cada duas semanas em sessões com a duração média de duas horas. Cada um, a partir de sua própria história, de sua experiência, sensibilidade, apresentava um problema concreto, alguma dificuldade ou situação específica a partir da qual ele proporia mu-

danças para aquele estado de coisas, construiria uma nova realidade a ser compartilhada com os colegas presentes.

Este primeiro grupo iniciou os trabalhos sem maiores dificuldades: a abordagem a partir do ofício de cada profissional é essencial. As questões relativas à organização do trabalho e seu vínculo com o "viver-junto" são então abordadas. Aos poucos, cada um aprende e reaprende a dar nome e forma aos problemas, a analisar, mas também a falar de si, a compartilhar, a ouvir, a questionar, a reagir, a aceitar o confronto de opiniões, o contraditório.

Além dessas reuniões, os grupos propiciaram aos participantes a possibilidade de dizer as suas dificuldades, de compartilhar não apenas as agruras do dia a dia como também abordar temas essenciais como a avaliação, a acolhida e a integração dos novos funcionários, a segurança e os riscos, as relações entre veteranos e novatos...

Uma cena me volta à memória. Um jovem chefe de seção dirigindo-se a um veterano disse-lhe: "Tá vendo, desde que eu cheguei à oficina, você foi meu modelo, eu dizia cá comigo 'é com ele que eu gostaria de parecer!' "

O coletivo tranquilizava, trazia consigo vida, conviviabilidade, abertura, oxigênio.

Fiquei impressionada pela qualidade do investimento no coletivo pelos seus membros. As sessões proporcionaram verdadeiros reencontros entre aqueles que se cruzavam pelos corredores a cada dia, permitiram às pessoas de se revelarem a si mesmas e aos outros. Eu imagino que elas passaram a se permitir novas solidariedades, que novos laços puderam então surgir para transformar-se em capacidade de ação!

Depois de seis meses de funcionamento, os resultados foram os seguintes: "Faz bem, as coisas iam mal até mesmo na

minha vida privada, agora, não levo mais meus problemas para casa, minha mulher disse para continuar assim ... " "A gente não está só, a gente pode dividir as opiniões, é o único momento em que a gente se comunica realmente... " "Nós estávamos cada vez mais tensos com essa coisa de fluxo, de trabalho por peça, das relações... Isso agora nos proporciona uma golfada de ar... Permite-nos exteriorizar os nossos problemas... Percebemos que pepinos, todo mundo tem, não é exclusividade nossa... Agora não podemos terminar com os grupos... "

Passadas algumas semanas, a necessidade de repassar para novos grupos a experiência deste primeiro foi ressentida por todos. O diretor geral das oficinas comunicou o seu projeto de expandir a experiência para toda a empresa. A responsável pelos recursos humanos, convencida do sucesso desta primeira experiência de coanimação, encampou a iniciativa para a sua seção. A ideia era justamente que, em um segundo momento, alguns participantes voluntários pudessem desenvolver o trabalho de coanimação com ela.

Após dezoito meses de intervenção na empresa, alguma coisa estava iniciada, balizas instaladas no caminho, evidentemente com alguns obstáculos a serem ainda removidos. Conseguir tirar as devidas lições de cada obstáculo faz parte do percurso que permite realmente avançar, progredir conjuntamente em uma direção comum.

Pude assim retirar-me, deixando àqueles e àquelas que estavam presentes durante todo o processo desenvolvido, o bastão para a continuidade e o aprofundamento da intervenção.

*Comentário metodológico*

A partir deste relatório sobre uma intervenção em caso real, não é possível elaborar um manual padronizado comparável ao que, na química ou na biologia, se descreve como um protocolo experimental apresentado em uma seção sobre "material e métodos" de um artigo científico.

Os suicídios relacionados ao trabalho não provêm de um processo idêntico nas diferentes empresas que lhes servem de cenário, e o clínico jamais se encontrará, durante sua carreira, diante de duas situações de suicídio semelhantes. E se uma tipologia permitisse que um dia se classificassem as situações com relação às analogias que os aproximam, deve-se reconhecer que ainda estamos longe de tal procedimento: as análises de caso são em número insignificante para que se possa prever a forma que essa tipologia poderia ter.

Se o relato dessas intervenções de campo não permite uma generalização sob a forma de um manual, para que serve como podemos aproveitá-lo?

Este relatório pode ser utilizado como exemplo, até mesmo como modelo. Em outros termos: é possível, para o clínico, inspirar-se deste exemplo para conceber e organizar o encaminhamento a ser utilizado em caso de uma demanda de perícia ou de análise provocada por um coletivo já instalado

(a exemplo do CHSCT)<sup>1</sup>, ou pela direção de uma empresa, em resposta a um suicídio ocorrido no local de trabalho.

Falar de inspiração não significa, aqui, uma referência à maneira como a musa inspira as primeiras palavras de um poema ou o tema musical de uma fuga. Trata-se antes de apreender a descrição dessa intervenção como uma mensagem no sentido dado por Jean Laplanche<sup>2</sup> ao conceito - que deve, em seguida, ser traduzido pelo clínico segundo as suas referências e a sua experiência. Traduzir quer dizer produzir uma interpretação deste modelo, sobre o qual se poderá em seguida apoiar-se para pensar e conceber suas próximas intervenções e fazer com que sua prática evolua e se enriqueça. Mas é importante precisar que o termo "prática" é aqui empregado em seu sentido mais nobre, ou seja, em um sentido próximo à ação. Enriquecer sua prática significa aumentar os meios pelos quais é possível submeter esta prática à prova dos critérios de racionalidade da ação. É assim na perspectiva de uma pesquisa sobre a ação racional que será definido o comentário metodológico a seguir.

"Inspirar-se" do modelo de intervenção apresentado neste livro significa identificar princípios a partir dos quais se buscará, em um primeiro momento, conceber, planejar a ação, para, em seguida, conduzi-la em campo. Nas linhas abaixo, tentarei formular alguns princípios que foram postos à prova por Florence Bègue, desde o início de nossas conversas sobre a concepção e a organização de sua intervenção em Mermot.

---

<sup>1</sup> Comitê de higiene, segurança e condições de trabalho.

<sup>2</sup> Jean Laplanche, *Entre séduction et inspiration: l'homme*, Paris, PUF, 1999.



Que cada leitor ou cada clínico, em seguida, utilize esses princípios da forma que lhe parecer a mais adequada. No caso presente, é Florence Bègue que interpretou esses princípios para pensar e ajustar a sua ação segundo a evolução de sua intervenção no campo. Outros que não ela teriam, certamente, procedido a partir de um planejamento diferenciado.

Esses princípios integram a prática clínica da psicodinâmica do trabalho. São assim elaborados para servir, prioritariamente, aos clínicos: psicólogos, médicos, psiquiatras, psicanalistas.

Contudo, no contexto atual, outros podem ser chamados a empreender ou a participar de uma ação em campo após um suicídio, particularmente os membros do CHSCT. E é importante que estes últimos tenham acesso a esses princípios para interpretá-los e adaptá-los às suas modalidades de ação; ou ainda para escolher, em conhecimento de causa, os clínicos e experts que podem ter uma atuação mais adequada em detrimento daqueles que atuam a partir do estresse ou da gestão do estresse, que prescreveriam terapias de relaxamento e sessões de psicoterapia, uma vez que o objetivo é abrir o caminho para a transformação da organização do trabalho suspeita.

### *A solidez das referências teóricas*

Todas as intervenções após um ou mais suicídios no local de trabalho estão repletas de emboscadas, cujas principais manifestações foram evocadas na primeira parte deste livro. No caso de Mermot, a reticência da hierarquia em participar do coletivo foi tenaz, mas também a dos trabalhadores para enfrentar essa resistência que toma, às vezes, a forma de uma

franca oposição, chegando à beira da agressividade. Para resistir à possibilidade de fracasso da intervenção e persistir em seu esforço de fazer os assalariados trabalharem sobre a questão do suicídio, é necessário, de antemão, que o clínico seja obstinado e se mantenha firme em sua determinação. Mas sobre o que se assentam essa obstinação e essa determinação?

A pertinácia frente à possibilidade de fracasso, o clínico a obtém, inicialmente, de sua própria personalidade e de seu talento. Se essa tenacidade não pode ser confundida com simples teimosia, que em nada contribuiria para o desenvolvimento das atividades, é porque ela tem respaldo em conhecimentos teóricos argumentáveis e argumentados. Florence Bègue tem por característica a resistência às adversidades, a obstinação, ao mesmo tempo em que tem flexibilidade, uma vez que ela não se atém à simples "aplicação" de princípios. Ela se apropriou desses princípios, de sorte que ela sabe, por conta de sua experiência e da teoria, que a única via possível para dar início a uma ação racional após uma série de suicídios passa pela palavra e pela escuta. É a razão de obstinar-se, durante o tempo que for necessário... em outros termos, até que uma porta se abra frente ao muro do silêncio.

É útil insistir: nesta obstinação frente à possibilidade de fracasso, algo da ordem da mensagem é, de fato, endereçado pelo clínico aos assalariados. Sem a recepção pelos trabalhadores da mensagem que contém a determinação do clínico no fato de prosseguir sua investigação, a comunicação (no sentido nobre do termo) não seria instaurada e a intervenção não poderia ocorrer. Dar visibilidade à sua vontade de continuar em busca do significado do suicídio no trabalho é, então, o primeiro gesto da ação e o primeiro princípio da intervenção.

### *A independência do clínico na ação*

A firmeza em relação aos princípios da intervenção é normalmente testada desde o início. A partir do momento em que um processo de trabalho, de reflexão, de discussão, de pensamento coletivo é iniciado e torna-se perceptível, surgem forças provenientes da direção da empresa ou dos sindicatos para se mesclarem à ação, não apenas pela curiosidade que causa, mas para tentar tomar o seu controle. Ora, a posição de terceira parte, de independência que deve revestir a atuação do clínico é absolutamente inegociável.

No caso em análise, é precisamente pelo fato de o diretor de recursos humanos ter aceitado e respeitado o princípio de autonomia e independência do clínico que a ação foi possível. Na falta dessa condição de delegação e confiança da direção em relação ao clínico não se deve prosseguir a enquête. O clínico deve realmente poder valer-se do direito à discricção, do segredo profissional sobre a palavra dos assalariados, durante o tempo em que achar necessário. No caso em que não houver delegação e confiança, é necessário negociar. Isso passa por discussões com a diretoria, durante o tempo que for necessário, sobre os principais conceitos teóricos em clínica do trabalho e sobre os princípios da intervenção, até que sejam compreendidos e aceitos.

### *O primado do trabalho da demanda*

A demanda dos assalariados de Mermot, como constatamos, está marcada pela ambivalência: de um lado, eles não podem mais calar-se, sentem medo e é vítima de violência; mas, de outro, não querem falar, não podem falar. "Trabalhar

a demanda" consiste, tendo como ponto de partida a sintomatologia atual - ou seja, esta ambivalência -, na busca comum de uma mudança das posições, de sorte a se chegar ao ponto de que uma demanda não ambivalente seja formulada.

A ambivalência entre os dois termos (não suportar mais calar-se - não poder falar) é o sintoma mais visível do mal-estar. Evidencia um sofrimento que, como todo sofrimento, contém em si uma demanda. Neste caso, no entanto, não apenas a demanda não está explicitada, mas se manifesta mesmo pela oposição no grupo dos executivos da empresa, no início da intervenção.<sup>3</sup> Recusa de falar, ininteligibilidade da situação, apelos às soluções prontas e aos manuais de instrução sem realizar a devida análise da situação etc.

A forma apresentada pela demanda inicial pelos executivos é típica neste tipo de intervenções. Os executivos, é fato, questionam sobre a origem dos suicídios. Mas, ao mesmo tempo, já têm uma opinião formada sobre o assunto que não pretendem mudar. Em outros termos: a demanda fica deslocada, transmutada em demanda de confirmação de uma resposta já formulada, ou seja, que os suicídios não têm sua origem no trabalho, mas na personalidade mórbida dos mortos. Esta derivação da demanda em falsa demanda é típica de uma hierarquia que se defende, através deste subterfúgio, dos sentimentos de culpabilidade e de angústia que implica sua responsabilidade na organização de um trabalho patogênico.

Este desvio, contudo, se deve também, às vezes, ao fato de as organizações sindicais não aceitarem, tampouco, que a investigação clínica questione o diagnóstico que já formula-

---

<sup>3</sup> Cf. pp. 66 e seguintes.

ram e as acusações que proferem. O diagnóstico por eles formulado, geralmente, contém respostas que vão no sentido oposto àquele apresentado pela diretoria.

Tanto para as respostas adiantadas pela diretoria como para aquelas provenientes das organizações dos assalariados, cabe ao "trabalho sobre a demanda" obter uma moratória e um acordo de princípio, em virtude do qual todos aceitem o risco de o resultado da pesquisa ser diferente daquele esperado. Se não se obtiver este acordo de princípio, deve-se pôr um fim à intervenção.

Essas dificuldades observadas em consequência do posicionamento da hierarquia da empresa, Florence Bègue as sobrepõe ao contatar o CHSCT e organizar um plantão para receber "demandas espontâneas" de entrevistas individualmente formuladas pelos assalariados.<sup>4</sup> Ela só voltará a trabalhar com os executivos no final do percurso então empreendido.

### *A formação de uma equipe de intervenção*

Este elo intermediário é uma dos princípios fundamentais do método de investigação e intervenção. Na prática, não se deve embrenhar-se neste tipo de terreno sozinho. Os entraves e as pressões exercidas sobre o clínico são demasiadamente pesados e duradouros para serem assumidos em solo. Trabalhar em equipe, em contrapartida, oferece espaços de amenização e permite metabolizar com mais facilidade os conteúdos extremamente agressivos dos movimentos afetivos desencadeados nos sobreviventes devido ao suicídio de um dos seus. No pre-

---

<sup>4</sup> Cf. pp. 71 e seguintes.

sente caso, foi possível agregar um clínico externo à empresa, mas a escolha inicial havia sido em favor do médico do trabalho e da psicóloga que trabalhavam, habitualmente, em outros locais da mesma empresa.

Depois da separação com esta colega psicóloga, é uma pessoa recém-chegada no departamento de recursos humanos que assume as funções. É de se observar que não é necessário, na equipe de intervenção, que todos os membros sejam clínicos de formação. O que importa, prioritariamente, é que haja entre os membros um entendimento explícito sobre os princípios da ação empreendida pelo clínico.

#### *A equipe externa de apoio*

A eficácia do dispositivo é notoriamente potencializada quando a equipe de intervenção pode, fora do local de investigação, discutir e elaborar os encaminhamentos necessários à ação, proceder à análise dos obstáculos, das hesitações, decidir sobre os realinhamentos necessários, interpretar o "material" (ou seja: da palavra viva recolhida em campo), com um "coletivo de recursos" ou de "apoio" externo, funcionando a partir de um franco espírito de camaradagem, de solidariedade. No caso de Mermot, esta segunda equipe, externa, acabou reduzida a uma única pessoa no Laboratório de Psicologia do Trabalho e da Ação do Conservatoire National des Arts et Métiers de Paris. Este recurso foi mobilizado na estrita medida das necessidades sentidas pela equipe de intervenção. No caso em pauta, fui convocado para reuniões com Florence Bègue em pouquíssimas oportunidades, se constataremos a longa duração da intervenção.

### *O coletivo de pilotagem interno*

O método repousa, finalmente, em três diferentes coletivos: a equipe de intervenção, a equipe de apoio externo e o coletivo de enquete ou "coletivo de pilotagem" no interior da empresa, composto de membros voluntários entre os trabalhadores no local onde se desenvolve a enquete. Na maioria dos casos, esse coletivo interno é proposto, inicialmente, aos integrantes do CHSCT. Trata-se de um bom princípio pelo fato de que, por um lado, mais do que os demais assalariados da empresa, os membros do CHSCT já estão sensibilizados com o tema e envolvidos com a temática de saúde no trabalho; por outro lado, porque, na sequência da ação, parece oportuno que a experiência seja capitalizada, neste nível, na forma de novas competências coletivas. Trata-se de uma política de investimento da empresa no âmbito dos "investimentos imateriais", cujo retorno efetua-se no médio e longo prazo.<sup>5</sup>

A escolha de trabalhar com os membros do CHSCT não é sempre factível, seja porque a empresa não dispõe de um quadro de assalariados suficientemente grande para dispor de uma tal estrutura, seja porque nenhum membro deste comitê se inscreve como voluntário. É então necessário recorrer a outras estruturas da empresa (serviço médico, serviço social, diretoria de recursos humanos...).

A constituição do coletivo de pilotagem é fundamental, pois quando esta estrutura terá adquirido experiência suficiente, estará em condições para prosseguir só a ação. A intervenção

---

<sup>5</sup> Cf. Christian du Tertre, "Services immatériels et relationnels: Intensité du travail et santé", *Activités*, n. 2, 2008.

do clínico especializado (no presente caso, Florence Bègue) poderá então ser encerrada.

### *As entrevistas individuais*

Na situação muito particular do suicídio no trabalho que está na origem da demanda de intervenção de um clínico especializado, é comum que os assalariados, mesmo quando desejam participar dos trabalhos, peçam para se expressarem apenas individualmente. É que então, geralmente, evocar as circunstâncias do ou dos dramas desencadeia sentimentos afetivos de tal intensidade (medos, colapsos, raiva) que os assalariados sentem-se incapazes de empreenderem uma aproximação do tema na presença dos colegas. Ademais, acontece com frequência que o assalariado, mesmo se com vontade de falar, percebe que ele será levado a formular críticas, ou até mesmo acusações contra alguns colegas que considera corresponsáveis pelo suicídio ou pelos suicídios. Justamente, ele não deseja correr o risco de deixar escapar tais julgamentos em público. A discrição, e, sobretudo a proteção de um enquadramento respeitando escrupulosamente o segredo profissional, representa, para eles, a condição *sine qua non* para assumir o risco de falar e dizer o que sabem e pensam.

Esta configuração da demanda é paradoxal e constitui, por isso, um ponto de litígio entre clínicos que intervêm nas empresas após um suicídio. Este paradoxo consiste em que, de um lado, os voluntários que pretendem integrar a equipe de pesquisa desejam oferecer o seu ponto de vista e expor sua opinião, e prosseguir no entendimento das causas do suicídio. Em outros termos: eles desejam oferecer um testemunho. De outro lado, desejam que seu testemunho permaneça



sigiloso, de sorte que, finalmente, ele não possa ser empregado para a análise e a interpretação dos suicídios.

As entrevistas individuais feitas a pedido das pessoas correm assim o risco de não terem qualquer serventia além de apoiar os sobreviventes e as testemunhas em seu sofrimento. Esta dimensão da "demanda de cuidados" está incontestavelmente presente no caso Mermot. Esta é a razão do encaminhamento feito pelas duas psicólogas - quando isso lhes parecia necessário - dos assalariados para um médico, um psicólogo ou um psiquiatra fora da empresa, para receberem cuidados especializados.

Isso não impede que algumas entrevistas individuais sejam solicitadas prioritariamente para testemunhar e subsidiar as análises e a interpretação dos suicídios pela equipe de intervenção, vislumbrando agir para transformar a organização do trabalho, no intuito de prevenir, com isso, que estes fatos dramáticos não ocorram novamente.

Em outras enquetes das quais participamos, houve por parte dos integrantes dos grupos, solicitações que ocorreram no curso dos trabalhos, para que fossem feitas entrevistas individuais suplementares, no intuito de informar, ou mesmo de instrumentalizar o clínico com dados adicionais que este considerou como importantes para a elaboração de sua interpretação sobre os fatos. Por que entrevistas individuais? Porque os assalariados se recusavam a fornecer essas informações confidenciais em público.

Em um caso paradigmático, vários assalariados desejavam manifestar aos clínicos seus problemas de saúde. Eles avaliavam que seus esclarecimentos poderiam esclarecer suas próprias dúvidas sobre os possíveis efeitos deletérios que a organização do trabalho provocaria em sua saúde. Mas, por outro

lado, não desejavam que as informações sobre o seu estado de saúde viessem a público. Essas entrevistas não respondiam, assim, a uma demanda por cuidados ou por tratamento específico, mas simplesmente a uma vontade de testemunhar.

Em outros termos: essas entrevistas de cunho não terapêutico têm por objetivo principal a análise e a interpretação da crise coletiva que, por intermédio da organização do trabalho, afeta todos os assalariados e não a análise das doenças que acometem determinados assalariados.

Como podemos talvez observar na pesquisa em relação a cinco casos de suicídio, a investigação não foi direta nem preferencialmente orientada na análise do drama específico de um ou outro desses suicídios. Por quê?

Por que seria possível realizar a análise da crise sem passar pela análise circunstanciada dos próprios suicídios?

Porque, neste caso especificamente, a responsabilidade do trabalho nos suicídios não gerava qualquer dúvida: cinco suicídios em menos de um ano, seguidos de dois casos de descompensações somáticas letais, um dos quais de um assalariado que havia tentado duas vezes suicídio. Tudo isso constituía um rosário de argumentos mais do que suficientes para admitir a existência dos vínculos entre os dramas e o trabalho. Ademais, a crise era patente, uma vez que a violência tinha adentrado os locais de trabalho.

É completamente diferente quando a intervenção do clínico é uma decisão que ocorreu após a ocorrência de um único caso de suicídio. Como elucidar a parte afeita à organização do trabalho na etiologia do suicídio, sem antes realizar a análise de fatores que desencadearam e suportaram a descompensação que, no final das contas, conduziu esta vítima específica a pôr um fim aos seus dias? Ainda: será que, em

sua experiência, os demais trabalhadores seguirão um caminho similar àquele deste trabalhador em particular que o levou a um impasse; ou, ao contrário, concluirão que a vítima seria a única afetada pelos efeitos deletérios da organização do trabalho, e que isso nada tinha a ver com eles mesmos?

A solução do paradoxo trazido pelas entrevistas individuais é possível ao se adotar por parâmetro as seguintes considerações: essas entrevistas são realizadas explicitamente como uma etapa da investigação, tendo por objetivo contribuir não apenas para a análise realizada pelo clínico como também para enriquecer o ponto de vista daqueles que vêm voluntariamente conversar em busca de inteligibilidade.

O objetivo explícito é mesmo que, ao longo do tempo, este envolvimento progressivo de uns e outros na pesquisa permita que alguns dentre eles avance o suficiente na compreensão da situação para reforçar sua determinação em continuar a agir; e também para que se possa constituir um coletivo formado por aqueles que, a partir de então, se sintam suficientemente fortalecidos para correr o risco de falar na presença dos outros voluntários animados pela mesma determinação.

E é assim que Florence Bègue procedeu. É de fácil constatação que a etapa determinante do trabalho sobre a demanda ocorreu efetivamente a partir do instante que Jean-Yves<sup>6</sup> pede a palavra e se revela diante dos outros membros do coletivo de pilotagem que, a partir daquele momento preciso, é efetivamente constituído como coletivo de fato.

Contudo, acredito seja necessário insistir aqui sobre o caráter incontornável da importância de um trabalhador assu-

---

<sup>6</sup> Cf. p. 82.

mir a palavra, expondo-se aos perigos e riscos que tal iniciativa reveste, para lançar, de fato, a enquete propriamente dita.

### *As entrevistas coletivas*

A palavra daquele que ousa dizer, na frente dos demais, o que pensa é outra coisa que um simples testemunho. Pois, enquanto os outros o escutam, isso significa que aquilo que está sendo dito lhes diz respeito até o momento em que isto não mais ocorre, quando não se escuta mais e as conversas paralelas tomam conta do ambiente, fazendo com que aquele que está falando, fale só. Em contrapartida, se os que estão escutando não estão de acordo com o que está sendo dito, eles pedem a palavra para contestar o ponto de vista evocado e oferecem, com isso, sua própria contribuição à evolução do debate em curso. No final das contas, enquanto os participantes estão falando, sobretudo quando iniciam uma discussão com pontos de vista diferenciados, eventualmente contraditórios, tudo o que está sendo dito pode ser considerado como significativo daquilo que, na situação de crise em análise, releva de uma experiência compartilhada pelos membros do coletivo. Alguns membros que não se reconhecem nas formulações propostas pelos diferentes interlocutores, ou que não suportam o que está sendo evocado, abandonam o coletivo. Novos membros ingressam e substituem os que partiram; e o grupo acaba por estabilizar-se em torno de uma progressão rumo ao consenso sobre o significado que se deve dar à situação de crise e aos suicídios.

Como se pode facilmente constatar, a representatividade do coletivo de enquete em relação à composição da população dos trabalhadores da empresa não reveste, aqui, qualquer

importância. Este critério apriorístico de cientificidade - uma verdadeira obsessão para um bom número de psicólogos, sociólogos e engenheiros - deve ser recusado. Qual seria, efetivamente, a utilidade de se dispor de uma amostragem representativa em relação à idade, ao sexo, ao tempo de casa, ao ofício, ao nível hierárquico, à função exercida... se o grupo não compartilhar a preocupação de se falar e de se escutar? O que importa aqui, no que diz respeito à ação, é de obter sucesso na constituição de um coletivo homogêneo com relação à demanda e com relação ao encaminhamento das ações. Não se busca constituir um grupo homogêneo com relação ao nível hierárquico ou à função. Este coletivo não é uma mera amostragem sobre a qual se efetuariam pesquisas e mensurações. O coletivo é, antes de tudo, destinado a capitalizar a elaboração da experiência e pilotar a ação. Ora, esta ação tem de específico justamente o fato de ela ter início com a pesquisa prática das condições de possibilidades para propiciar a palavra e a escuta, no âmbito da empresa, entre trabalhadores que já há muito romperam suas relações de convivência e vivem isolados, temerosos e odiando uns aos outros.

Assim, vencida a etapa de constituição e estabilização do coletivo de pilotagem, inicia-se uma nova etapa: a enquete propriamente dita.

As principais dificuldades ficaram agora para trás, pois, como o entendemos, o mais difícil e complicado é o tempo consagrado ao trabalho da demanda - que é também denominado de pré-enquete - destinado a reunir as condições metodológicas e deontológicas para a investigação clínica propriamente dita.

### *A enquete como ação*

Como podemos vislumbrar a partir dos elementos já reunidos, a "ação" stricto sensu está centrada na enquete em si e não na materialidade de medidas concretas de transformação da organização do trabalho que seriam recomendadas pelo clínico. De fato, a partir do instante que a enquete é iniciada, a discussão se propaga e ganha progressivamente novos adeptos, novos interlocutores. Em outros termos: um "espaço de discussão" ou de "deliberação" foi constituído por conta da enquete. Pode-se novamente falar, escutar, refletir, confrontar opiniões, debater. Ora, este espaço de deliberação no ambiente de trabalho permite alcançar os dois principais objetivos da ação:

- Reconstituir as bases racionais do viver-junto que procedem invariavelmente da palavra orientada para o entendimento, ao invés do mutismo, do isolamento e da violência.
- Formar as bases da cooperação, ou seja, as condições de exequibilidade de uma atividade deôntica orientada para a busca de regras convenientes para trabalhar junto devisando uma obra ou uma produção comum. Que se tenha ou não consciência do que ocorre, quando o espaço de discussão está reconstituído, a cooperação está em curso de reelaboração, o que significa que a organização efetiva do trabalho está em curso de transformação e já substitui a máxima de cada um por si e dos efeitos contraproducentes do medo e do ódio sobre o trabalho coletivo.

Para dizê-lo de outra forma: a via está doravante aberta para a formação de novas competências coletivas que reúnam

simultaneamente o objetivo de prevenção dos efeitos deletérios da crise sobre a saúde mental dos trabalhadores, bem como a renovação dos princípios da cooperação, não apenas horizontal, mas também vertical, como o prova a capacidade do coletivo de assumir, com seus próprios méritos, sem o concurso do clínico, a sequência do processo de transformação da organização do trabalho.

Deve-se salientar ainda que esta evolução, por ser pensada e concebida pelos próprios trabalhadores, é, de fato, melhor compreendida, mais bem aceita e melhor assimilada do que se viesse pela via de uma prescrição proveniente de um consultor externo ou por um expert em organização do trabalho.

### *Conclusão*

Nove princípios foram obtidos desta ação:

1. as referências teóricas bem dominadas para abordar o campo de pesquisa;
2. a independência do clínico no encaminhamento de sua ação;
3. o trabalho da demanda, etapa insubstituível da enquete;
4. a constituição de uma "equipe de intervenção";
5. a "equipe externa de apoio";
6. o "coletivo de pilotagem interno";
7. as entrevistas individuais;
8. as entrevistas coletivas;
9. a enquete como ação.

Estes nove princípios constituem um "quadro de referência para a intervenção". Ao empregar esta expressão, deve-se

entender que não se trata de um protocolo standard, ajustado uma única vez para qualquer situação, que deveria ser seguido à risca sob pena de invalidação dos resultados.

A intervenção não se resume a uma enquete ou a uma investigação em busca de fatos confirmados e de dados cientificamente irrefutáveis. Os dados recolhidos, mesmo se procedentes de um encaminhamento rigoroso, estão sempre sujeitos a posteriores reavaliações e a serem diferentemente aquilatados quanto ao seu significado, com o desenrolar da investigação e de eventuais dados complementares que poderão ser agregados ao corpus do saber coletivo já constituído. A validade das interpretações é essencialmente comprovada por sua fecundidade prática em proveito da reconstituição de um espaço de deliberação interno à organização do trabalho. Em outros termos: são as consequências práticas que validam, a posteriori, a pertinência dos fatos recolhidos e de sua interpretação pelos três coletivos engajados na ação. É por isso que é mais apropriado falar de intervenção do que de enquete.

Contudo, a intervenção não reveste aqui a forma de conselhos, de recomendações ou de prescrições formuladas pela "equipe de intervenção". Trata-se, ao contrário, para esta equipe, de se recusar a prescrever para concentrar todos os esforços na busca de inteligibilidade. Totalmente voltada à elucidação dos processos em causa na ocorrência de um ou mais suicídios, a intervenção releva, de ponta a ponta, uma "ação progressiva", ou seja, o encaminhamento que consiste em buscar o sentido que a situação tem para os trabalhadores envolvidos.

Se este encaminhamento se reveste de tal eficácia na transformação da organização do trabalho, é por conta do estatuto do pensamento para a ação. Mesmo correndo o risco de ser



repetitivo, é necessário recapitular cada um dos elos intermediários.

Toda evolução da organização do trabalho é o resultado de um compromisso entre a organização prescrita do trabalho - a coordenação - e a organização efetiva do trabalho - a cooperação.

Ora, a cooperação, como compromisso, é uma produção humana baseada na deliberação coletiva no plano horizontal, entre membros do coletivo (ou da equipe de trabalho), e no plano vertical, entre os superiores hierárquicos e os subordinados e, ainda, no plano transversal, com os clientes e os usuários, particularmente quando se trata de uma atividade dita de "serviço".

A qualidade da deliberação depende da precisão dos argumentos explicitados pelos integrantes do coletivo, apoiados na análise do hiato existente entre coordenação e cooperação, em um primeiro momento; e da formulação das soluções desejadas, em seguida.

E, em última instância, a pertinência dos argumentos depende da capacidade dos assalariados em elaborarem o seu pensamento a partir da experiência que cada um tem do trabalho real.

Porque a montante de todo o processo de transformação da organização do trabalho há a capacidade de pensar dos trabalhadores; a intervenção fundada nos princípios de uma ação compreensiva é capaz de aumentar o poder de cada um de intervir no espaço de deliberação e, portanto de contribuir, com sua participação, para o aprimoramento da organização do trabalho, no sentido da vontade geral, e não deixar livre a via para aquele que busca tirar vantagem das fraquezas de uns e outros (e de sua discricção) para fazer valer apenas o seu ponto de vista ou os seus interesses pessoais.

Se, após um suicídio, a ação racional consiste em proceder a uma "intervenção" no lugar de uma enquete ou a uma perícia, nada impede que esta intervenção seja toda ela direcionada para o desenvolvimento do poder de pensar daqueles que estão, de perto ou de longe, envolvidos pelo suicídio de um de seus pares no trabalho. Em termos sucintos: pode-se dizer que, para destravar os bloqueios de uma organização do trabalho que se tornou deletéria para a saúde, é necessário passar pelo desenvolvimento da capacidade de pensar dos trabalhadores e de sua capacidade de debater no espaço de deliberação interno à organização. Essa é a função a ser atribuída à intervenção fundada no princípio da ação compreensiva empreendida após um suicídio no local de trabalho. Este método de intervenção apresenta, certamente, dificuldades que não são decorrentes da metodologia e sim da deterioração das relações de trabalho que estão em causa no suicídio. Apesar dessas dificuldades, este método é poderoso. Apresenta, ademais, a vantagem de mostrar que a vontade de compreender pode prevalecer sobre a causalidade do destino.

## Posfácio

**H**avia algo de particular quando Christophe Dejours comunicou que tinha um livro para me enviar. Logo compreendi: eu havia experienciado em campo algo muito semelhante ao que Florence Bègue experienciou e, da mesma forma, discutido com ele a experiência à luz da psicodinâmica do trabalho. Embora na minha experiência o significante central não tenha sido o suicídio, mas o alcoolismo encontramos, para além do silêncio, o silenciamento dos trabalhadores.

De fato, resistir no sofrimento indizível requer a mobilização defensiva de uma energia, pois o trabalhar - articulação entre trabalho psíquico e trabalho enquanto produção, mediada pela palavra nos coletivos e através da qual o humano se engendra humano desafiando a pulsão (natural) de morte tem sido gravemente aviltado pelos novos modelos de gestão, na medida em que estes modelos investem na competitividade em detrimento da cooperação. Esta mudança de eixo isola o trabalhador e o adoce porque destrói os vínculos sociais, essência da política, do viver-junto. Hoje praticados em escala mundial, esses modelos desconstituem o processo civilizatório porque o um não existe sem o outro e o suicídio associado ao trabalho é a denúncia radical e extrema desta desconstituição. É através do outro que o um constrói sua identidade, entendida por Christophe Dejours como o esqueleto, a armadura da

saúde mental. Aliás, como afirma Jürgen Habermas, referindo-se ao suicídio, é "só mutuamente [que] as pessoas podem estabilizar sua frágil identidade" - o que confirma a perspectiva psicodinâmica do trabalho para a qual todo o agir, tanto o ato permanente de construir a identidade quanto o suicídio, é orientado para a intercompreensão. Desta perspectiva, toda identidade, e não só a do suicida, é uma instância frágil; e, se o ato de construção identitária convoca o exercício da palavra no âmbito do espaço político por excelência, o da intersubjetividade, o suicídio, por sua vez, também exige uma (p)erlaboração por parte daqueles que ficam.

Considerado atestado de fraqueza pelo senso comum e, por alguns pensadores, gesto da suprema liberdade individual, o livro de Christophe Dejours e Florence Bègue, ao contrário, de maneira delicada, mostra que este fenômeno brutal, o suicídio, encerra uma dramaturgia: ele não é ato isolado nem livre, mas endereçado ao outro. Só substituindo competitividade e isolamento nas organizações, por cooperação e solidariedade que indicadores de saúde, como o suicídio crescente associado ao trabalho, terão alguma chance de serem revertidos.

***Heliete Karam***



## Suicídio e trabalho.

### O que fazer?

Por que o trabalho leva alguns de nós ao suicídio? O que significam esses atos, que mensagem é endereçada para os que ficam? O que ocorreu no mundo do trabalho para que suicídios sejam perpetrados nos locais de trabalho? Quais eram as proteções que permitiam anteriormente conjurar este flagelo? O que fazer após um suicídio? Que tipo de investigação é apropriada para a elucidação das etapas do processo que conduz à morte? Quais são as transformações da organização do trabalho que podem ser vislumbradas para reconstruir o tecido social e as solidariedades sem os quais não é possível a prevenção do suicídio?

Este livro reúne os principais dados clínicos e teóricos sobre o suicídio no trabalho. Ao adotar como referência uma intervenção ocorrida após vários suicídios em uma empresa, os autores propõem uma série de princípios a partir dos quais é possível fundamentar uma ação racional.

Christophe Dejours, psicanalista, membro da Association Psychanalytique de France e do Institut de Psychosomatique de Paris, é professor no Conservatoire National des Arts et Métiers.

Florence Bègue é psicóloga do trabalho e intervém como consultora a partir da demanda de empresas.

