

JEAN-FRANÇOIS CHANLAT (Coordenador)

ALLAIN CHANLAT, ALLAIN JOLY,

CHRISTOPHE DEJOURS, JEAN-FRANÇOIS CHANLAT,

JOHN HASSARD, MANFRED F. R. KETS de VRIES, RENÉE BÉDARD

STEWART CLEGG

O INDIVÍDUO NA ORGANIZAÇÃO

Dimensões Esquecidas

Organização da edição brasileira

OFÉLIA DE LANNA SETTE TÔRES

Tradução

ARAKCY MARTINS RODRIGUES

LUCIANO DOS SANTOS GAINO

MAURO TAPIAS GOMES

OFÉLIA DE LANNA SETTE TÔRES

Revisão técnica

CARLOS O. BERTERO

3ª Edição

SÃO PAULO

EDITORA ATLAS S.A. — 1996



EDITORA ATLAS S.A.
Rua Conselheiro Nébias, 1384 (Campos Elísios)
01203-904 São Paulo (SP)
Tel.: (011) 221-9144 (PABX)
<http://www.editora-atlas.com.br>

Avulsos
15/03/11

PASTA Nº.: 27
QTDE.FLS.: 14

PASTA Nº.: ..
QTDE.FLS.: ..

DEDALUS - Acervo - FEA



20600003370

139
11/11

797/9

UMA NOVA VISÃO DO SOFRIMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES



Christophe Dejours

Título Original: *Nouveau Regard Sur La
Souffrance Humaine Dans
Les Organisations.*

Tradução: *Arakcy Martins Rodrigues*

INTRODUÇÃO

Sabemos há muito tempo que o desenvolvimento da atividade produtiva origina-se de uma lógica na qual os jogos da concorrência econômica ocupam um lugar central. É comum considerar que, de modo geral, essa atividade traz para os homens e para a sociedade retornos favoráveis: pelo efeito de um aumento do consumo doméstico, e, além disso, de uma melhoria do conforto material.

Mas ao mesmo tempo a busca de melhores desempenhos produtivos gera na própria empresa problemas sociais e humanos que têm, por sua vez, consequências às vezes inenúmeras vantagens sobre a vida comum e a saúde dos homens e mulheres que ela emprega.

Beneficiário da *produção*, o homem é, amiúde no mesmo movimento, vítima do *trabalho*.

Eis o paradoxo cujo alcance se trata de medir aqui, paradoxo em virtude do qual os objetivos da produção são, para o mundo exterior à empresa, promessa de felicidade, enquanto no seu interior eles são frequentemente, como é preciso reconhecer, promessa de infelicidade.

Convém ainda sublinhar desde logo que as relações entre sofrimento e organização não caminham sempre nesse sentido e que o trabalho pode também ser fonte de prazer, e mesmo mediador de saúde. O objetivo deste capítulo é precisamente introduzir nuances na análise dos laços entre sofrimento humano e trabalho.

Disponho hoje de conhecimentos mais aprofundados nessa área, graças a uma corrente de pesquisas, geralmente francesas, inspirada pela emergência de uma disciplina nova: a Psicopatologia do Trabalho.

Não se trata aqui de proceder a uma revisão dos trabalhos publicados (que serão apenas citados como referência), mas de concentrar a discussão sobre a questão, deliberadamente limitada mas essencial, do *sofrimento no trabalho*.

Abordaremos primeiramente as articulações entre sofrimento singular, herdado da história psíquica própria a cada indivíduo (dimensão diacrônica), e sofrimento atual, surgido do reencontro do sujeito com a situação do trabalho (dimensão sincrônica). Estaremos então em condições para estudar os destinos possíveis do sofrimento, em relação aos quais tentaremos mostrar como são contrastantes e, no entanto, "tipologizáveis". Às vezes, em sua luta contra o sofrimento, o sujeito chega a elaborar soluções originais que, como mostraremos, são em geral favoráveis simultaneamente à produção e à saúde: caracterizaremos então esse sofrimento denominando-o *sofrimento criativo*. Ao contrário, nessa luta contra o sofrimento, o sujeito pode chegar a soluções desfavoráveis à produção e desfavoráveis também à sua saúde. O sofrimento será então qualificado como *sofrimento patogênico*.

Seremos levados a analisar esse elo insólito que parece associar num destino comum, saúde e produção. Mas chegaremos sobretudo a elucidar as condições organizacionais que, conforme os casos, presidem o engajamento dos indivíduos no sentido do sofrimento criativo ou no sentido do sofrimento patogênico.

Além da análise das ligações entre sofrimento e trabalho, nos colocaremos neste capítulo um segundo objetivo: levantar uma série de questões sobre a extensão do campo de responsabilidades humanas e sociais das organizações.

Como dizíamos, o sofrimento no trabalho articula dados relativos à história singular e dados relativos à situação atual, isto é, ele é inteiramente atravessado pela dimensão *temporal*. De fato, ele se desdobra além do *espaço*, na medida em que o sofrimento não só implica processos construídos no interior do espaço da fábrica, da empresa ou da organização, mas convida de acréscimo processos que se desenrolam fora da empresa, no espaço doméstico e na economia familiar do trabalhador.

Dai derivam as questões fundamentais relativas à influência das organizações sobre a cidade. O conhecimento das consequências sociais do sofrimento no trabalho modificaria em troca as concepções em matéria de administração, de direção e de gestão do pessoal, e da organização do trabalho? É a pergunta que, surgindo logicamente dessa análise, pode ser colocada, porque nada exclui que se peça algum dia à empresa que se preocupe com suas poluições psíquicas e sociárias como, atualmente, se exige dela que administre suas poluições físico-químicas fora de seu próprio espaço. A ecologia ficará limitada ao *bios*, ou se decidirá a tempo a estender seu campo ao *socius*?

PSICOPATOLOGIA DO TRABALHO E MODELO DO HOMEM CONCRETO

As primeiras pesquisas em Psicopatologia do Trabalho nos anos cinquenta foram dedicadas ao estudo das perturbações psíquicas ocasionadas pelo trabalho. Utilizando a metodologia baseada em entrevistas individuais, e referida ao modelo teórico da psicofisiologia pavloviana, uma equipe de clínicos chegou a determinar e a descrever síndromes estreitamente associadas à situação de trabalho: eles descreveram também a "neurose das telefonistas" (operadoras de centrais telefônicas) e a "neurose dos mecanógrafos" (Le Guilliant, 1963). Foram publicados estudos monográficos sobre a psicopatologia das empregadas-pura-todo-serviço (Le Guilliant, 1963). Finalmente, um estudo no qual as referências teóricas são mais heterogêneas foi publicado sobre os problemas psicopatológicos surgidos nos mecânicos de estradas de ferro pela introdução de um novo dispositivo de tráfego (alerta automático VACMA) que modificava sensivelmente a relação dos agentes com seu trabalho (Moscowitz, 1971).

Devido aos limites encontrados pelo referencial pavloviano para dar conta de situações mais diversificadas que as encontradas no trabalho repetitivo sob pressão de tempo, de uma parte, e devido aos impulsos que modificaram o panorama teórico da Psicopatologia (Hegemonia da Psicanálise ao fim dos anos sessenta), de outra parte, a pesquisa em Psicopatologia do Trabalho marcou passo durante anos.

A principal dificuldade encontrada pela Psicopatologia do Trabalho vinha de sua dependência excessiva dos modelos médicos clássicos: como em patologia profissional e em medicina do trabalho, onde se pode pôr em evidência doenças ligadas ao trabalho (o pó do carvão causa a silicose dos mineiros, os vapores de chumbo desencadeiam o saturnismo nos fundidores e tipógrafos), procurava-se descrever na Psicopatologia do Trabalho doenças mentais do trabalho.

Essa busca não tem saída porque as pressões normativas da vida do trabalho são suficientemente seletivas para eliminar da empresa os sujeitos que sofrem de sintomas mentais ou distúrbios do comportamento, mesmo que sejam leves. De maneira que, na empresa, a maioria dos trabalhadores está no limite da normalidade. Os estudos clínicos clássicos, como as enquetes epidemiológicas, são decepcionantes e inconclusivos.

Sem dúvida, foi por isso que na mesma época triunfaram nesse campo os estudos que se referiam à teoria do *stress*. Essa última, de fato, está mais bem posicionada para penetrar num domínio no qual o psiquismo dos trabalhadores não sai da normalidade.

O inconveniente dessa abordagem é o de não ser propriamente psicopatológica, isto é, de não estar em condições de dar conta de mecanismos propriamente psíquicos, nem dos elos intermediários entre o trabalho e a saúde mental. De fato, os critérios de avaliação nesse caso são principalmente critérios somáticos e biológicos. E se medirmos a variação da frequência cardíaca ou do cortisol plasmático, essas variáveis não são específicas e não permitem uma aproximação com as questões relativas à *significação* nem à *vivência subjetiva* dos trabalhadores.

Quanto às pesquisas de opinião, de motivação e de satisfação para os quais se voltaram outros autores, realizadas com ajuda de questionários, sabemos que também são pouco precisas e pouco discriminantes.

O novo desenvolvimento da Psicopatologia do Trabalho foi possível a partir do momento em que, assumindo a normalidade dos trabalhadores em situação de trabalho, chegamos ao ponto de realizar uma reviravolta epistemológica. Agora, a *normalidade é considerada um enigma*. Como os trabalhadores, em sua maioria, conseguem, apesar dos constrangimentos da situação do trabalho, preservar um equilíbrio psíquico e manter-se na normalidade?

Colocando essa pergunta, fomos levados a conduzir a investigação não mais na direção das "doenças mentais", mas na direção das estratégias elaboradas pelos trabalhadores para enfrentar mentalmente a situação de trabalho. A normalidade

aparece então como um equilíbrio precário (equilíbrio psíquico) entre constrangimentos do trabalho desestabilizantes, ou patogênicos, e defesas psíquicas.

O equilíbrio seria o resultado de uma "regulação" que requer estratégias defensivas especiais elaboradas pelos próprios trabalhadores. Mesmo sendo testemunhos de que a doença mental foi colocada à distância, o equilíbrio, a estabilidade, a normalidade não são, entretanto, dados naturais. São antes o indício de uma luta contra a doença mental. A normalidade conquistada e conservada pela força é ao contrário inteiramente trespassada pelo sofrimento. *O sofrimento é então definido como o espaço de luta que cobre o campo situado entre, de um lado, o "bem-estar" (para retomar aqui o termo consagrado pela definição de saúde fornecido pela OMS), e, de outro, a doença mental ou a loucura.*

(Cabe assinalar que a loucura, quando surge, faz aparecerem sintomas – delírio, depressão, fobia, inibição, excitação etc. – cuja forma se origina mais da organização da personalidade, da história e do passado de cada indivíduo, do que da situação de trabalho servindo como desencadeadora da doença. Aí reside também uma das razões do fracasso de uma investigação clínica mais centrada nas doenças do que na análise dos mecanismos subjacentes à normalidade sofredora.) Enão, a partir do início dos anos oitenta, a Psicopatologia do Trabalho preocupou-se principalmente em fundamentar a clínica desse sofrimento na relação psíquica com o trabalho.

Foi possível mostrar que as pressões do trabalho que põem particularmente em causa o equilíbrio psíquico e a saúde mental derivam da *organização do trabalho*. (Ao contrário, os constrangimentos perigosos para a saúde somática dos trabalhadores situam-se nas condições de trabalho, isto é, nas condições físicas (barulho, temperatura, vibrações, irradiações ionizantes etc.), químicas (poeira, vapores etc.) e biológicas (vírus, bactérias, fungos), que têm o corpo como alvo principal.) Por organização do trabalho é preciso entender, de uma parte, a *divisão das tarefas* (chegando à definição do modo operatório) que atinge diretamente a questão do interesse e do tédio no trabalho; de outra parte, a *divisão dos homens* (hierarquia, comando, submissão), que atinge diretamente as relações que os trabalhadores estabelecem entre si no próprio local de trabalho.

Assim, destaca-se uma interface entre organização do trabalho e saúde mental, que se pode em seguida estudar e analisar de forma circunstanciada em cada situação de trabalho.

As Defesas

Entre a organização do trabalho e o funcionamento psíquico se inter põem, portanto, estratégias defensivas cuja existência foi assinalada acima.

Entre essas defesas, podemos descobrir estratégias defensivas desconhecidas até então. A saber, *defesas construídas pelo coletivo* de trabalhadores que, para funcionar, requerem a participação de todos os membros do coletivo. A essas defesas foram dados os nomes de defesas coletivas e de ideologias defensivas de profissão, segundo o caso (Dejours, 1980b).

O interesse dessas defesas para a Psicopatologia do Trabalho é sua alta especificidade. Elas são, de fato, marcadas de maneira notavelmente discriminativa pelas pressões organizacionais do trabalho contra as quais são construídas.

Mas as defesas coletivas e as ideologias defensivas de profissão não são as únicas a serem utilizadas para lutar contra a doença mental e aliviar o sofrimento. As defesas individuais, classicamente arroladas pela Psicopatologia e pela Psicanálise, também desempenham um papel. Entre essas últimas, foi reconhecido um lugar importante para a "repressão pulsional", principalmente nas tarefas repetitivas da organização científica do trabalho. (Repressão pulsional: modalidade defensiva que se distingue da repressão e que atua aquém dessa, na própria fonte da pulsão (Laplanche e Pontalis, 1967)). Ora, essa defesa preside o surgimento de doenças do corpo (e não o surgimento de doenças mentais) em resposta a pressões organizacionais. De maneira que uma parte da investigação foi transferida para o estudo da psicossomática no campo do trabalho e sugere que as pressões psíquicas do trabalho não se limitam à saúde mental, mas põem em causa também a saúde física, e não se pode deixar de lembrar aqui a série de fenômenos descritos sob o nome de *stress*.

O Confronto entre Organização da Personalidade e Organização do Trabalho

Para penetrar mais fundo na relação psíquica entre o trabalhador e a situação de trabalho é preciso, se não quisermos fugir às questões essenciais, considerar dois enfrentamentos fundamentais:

- o encontro entre registro *imaginário* (produzido pelo sujeito) e registro da *realidade* (produzido pela situação de trabalho);
- o encontro entre registro *diacrônico* (história singular do sujeito, seu passado, sua memória, sua personalidade) e registro *sincrônico* (contexto material, social e histórico das relações de trabalho).

Da análise dessas articulações deduziremos uma concepção do homem diferente da habitualmente presente nas ciências da administração e da gestão: a do homem *concreto*, vivo, sensível, reativo e sofredor, animado por uma subjetividade

de; concepção diferente da de um tipo-ideal médio, que remete a um modelo do homem *abstrato* (Politzer, 1974).

A análise da articulação entre organização da personalidade e organização do trabalho passa por uma referência privilegiada pela clínica psicanalítica. De fato, é no campo dessa experiência clínica que podemos captar melhor a amplitude da incidência do passado do sujeito sobre sua conduta atual.

Referência ao Desenvolvimento Ontogenético da Personalidade

Da Psicanálise, aprendemos que os traços mais estáveis da personalidade enraizam-se na infância e nas experiências precoces. Segundo essa teoria, a organização mental não está estruturada no nascimento, mas passa por etapas. Cada uma delas é marcada pelas relações entre a criança e seus pais. Cristalizam-se assim formas que esboçam as linhas da personalidade. Não sem obstáculos, não sem incidentes, até que se estabilize, em suas forças e suas fragilidades, o eu adulto.

Angústia dos Pais e Sofrimento da Criança

Os obstáculos com os quais se choca o desenvolvimento psico-afetivo da criança ocuparão posteriormente um lugar central na relação psíquica do adulto com o trabalho.

No início da infância a criança parece tão sensível à angústia de seus pais que essa logo se torna seu próprio problema. A criança então luta contra o sofrimento de seus pais como se se tratasse do seu próprio sofrimento. O sofrimento que nasce nela, ela o vive na primeira pessoa. Não está ao seu alcance perceber que ele se origina da angústia de seus pais. Para metabolizar seu sofrimento, a criança teria necessidade de falar com seus pais sobre aquilo que a faz sofrer. Mas o que a faz sofrer é exatamente o que faz também sofrerem seus pais. De maneira que se aventurar nessa área traz o risco de desencadear a angústia nos pais e de agravar sua própria angústia. A criança aprende a contornar esse terreno movediço, mas, nela, cristaliza-se então uma zona de fragilidade psíquica.

A Epistemofilia

Mais tarde, quando atinge a idade de falar, a criança preocupa-se por compreender o que se passa nessa *terra incognita* onde, cada vez que ela penetra (voluntariamente ou por azar) vive a experiência dolorosa da angústia, da solidão, do abandono, isto é, da rejeição de seus pais. O que preocupa a tal ponto os pais, nessa zona, a ponto de ela não poder mais se sentir amada por eles? Assim a

angústia, o sofrimento e as preocupações fundamentais de seus pais tornam-se um *enigma* que a criança vai carregar consigo ao longo de sua vida de adulto. Esse enigma estará na origem de uma *curiosidade* jamais satisfeita, de um desejo de saber e de um desejo de compreender, periodicamente reativados pelas conjunturas materiais e morais cuja forma evoca as preocupações parentais. Damos o nome a essa curiosidade, em Psicanálise, de *epistemofilia*. A criança construirá assim, ao compasso de seu desenvolvimento cognitivo, uma série de teorias infantis que se sucederão sem entretanto substituir-se uma à outra. A criança de outrora continuará ocupando certas posições no espaço psíquico do adulto que está por vir.

O Jogo

Muito cedo a criança procura pôr em cena seu desejo de compreender e suas teorias explicativas. Para tanto, ela utiliza o jogo (Winnicott, 1975): convite dirigido aos pais para representar um teatro intermediário, imaginário e humorístico (por tanto menos ameaçador que o terreno movediço inicial), tendo seu sofrimento como enredo.

Inesgotável, insaciável, a atividade lúdica é uma forma maior de *experimentação* das teorias infantis.

O Teatro do Trabalho

O trabalho é a ocasião de transportar mais uma vez o cenário original do sofrimento para a realidade social, num teatro menos generosamente aberto, contudo, que o precedente ao livre vôo da imaginação.

Desta vez, os parceiros do cenário não são mais os pais nem seus substitutos diretos. São os trabalhadores, outros adultos. E o objetivo não é unicamente o prazer de um jogo, mas a *ação* no campo da produção, das relações sociais, isto é, do político.

A passagem do teatro psíquico ao teatro do trabalho corresponde àquilo que em Psicanálise denominamos, em termos técnicos, mudança de objeto (da pulsão) e *mudança de fim* (da pulsão). Destinos pulsionais próprios à sublimação, cujas etapas de construção acabam de ser esquematicamente retraçadas em termos ontogenéticos (enquanto a terminologia em termos de pulsões e não de teatro remete ao registro psicoeconômico (Freud, 1968)).

Essas transposições entre o teatro psíquico, o teatro do jogo e o teatro do trabalho não são automáticas. Para que a última transposição seja possível, é preciso que exista entre o teatro do trabalho (isto é, as condições concretas do trabalho) e o teatro psíquico herdado da infância, analogias de estrutura ou de forma. Analogias que não implicam nem identidade nem equivalência absoluta.

Entre o teatro da infância e o teatro do trabalho interpõem-se inevitavelmente diferenças ou desvios, que criam uma ambigüidade, um equívoco: o teatro do trabalho funciona como um relé, como uma ocasião de tornar a representar um cenário próximo do cenário inicial do sofrimento. Mas é exatamente a ambigüidade que mobiliza a imaginação e a criatividade. Ela é também o meio de conjurar a repetição exata e estéril das questões essenciais. Tal equívoco, tal ambigüidade, situam-se exatamente na essência da *simbolização* (Laplanche e Pontalis, 1967).

A essa ambigüidade damos o nome de *ressonância simbólica* (Dejours, 1987, 1988).

Ressonância Simbólica e História Singular

Quando existe a ressonância simbólica entre o teatro do trabalho e o trabalho do sofrimento psíquico, o sujeito aborda a situação concreta sem ter que deixar sua história, seu passado e sua memória "no vestuário". Ao contrário, ele confere à situação de trabalho o poder de engajamento para realizar através do trabalho sua curiosidade e sua epistemofilia. O trabalho oferece-lhe de alguma maneira uma ocasião suplementar de perseguir seu questionamento interior e de traçar sua história. Pela intermediação do trabalho, o sujeito engaja-se nas relações sociais, para onde ele transfere as questões herdadas de seu passado e de sua história afetiva. A ressonância simbólica aparece então como uma condição necessária para a articulação bem-sucedida da dicotomia singular com a sincronia coletiva. Esse ponto é essencial, porque em relação à produção e à qualidade do trabalho, a ressonância simbólica permite fazer o trabalho beneficiar-se da força extraordinária que a mobilização dos processos psíquicos nascidos do inconsciente confere. A ressonância simbólica é, por assim dizer, uma condição da reconciliação entre o inconsciente e os objetivos da produção.

Condições da Ressonância Simbólica

É possível precisar as condições concretas do estabelecimento da ressonância simbólica?

A *escolha da profissão* é a condição primeira da ressonância simbólica. E esta depende primeiramente do sujeito e não do trabalho, ainda que o contexto sócio-histórico ocupe aqui um lugar importante, pois que ele favorece ou entrava a possibilidade, para o sujeito, de adquirir a formação que a profissão de sua escolha requer, em função de suas origens sociais (Bourdieu e Passeron, 1970). Além da escolha da profissão, resta contudo avaliar as condições reais do trabalho. Porque entre "profissão" e "função" aparecem, numa organização, diferenças às vezes importantes.

O investimento sublimatório e a ressonância simbólica ocorrem então num espaço limitado com precisão pelas responsabilidades em matéria de *concepção* (por oposição à atividade de *execução*). Ora, é fácil mostrar que na situação real a lacuna que cada trabalhador deve necessariamente gerir entre organização prescrita do trabalho e organização real requer sempre uma atividade de concepção. É essa atividade de concepção que toma o lugar da atividade de experimentação ocupada outrora, na criança, pelo jogo.

Além dessas duas condições necessárias para o estabelecimento de ressonância simbólica (escolha profissional e atividade de concepção na tarefa) existe ainda uma terceira, ligada ao caráter coletivo do trabalho em situação real. A sublimação implica, como vimos, uma mudança de parceiros. O parceiro da sublimação está inteiramente situado no *espaço social* e não mais no espaço privado. Freud fala a propósito da sublimação de uma atividade útil e socialmente valorizada. O que supõe um julgamento pronunciado por outrem: os *alter ego*, os pares, a comunidade a que se pertence. O julgamento só pode ter sentido para o sujeito se for pronunciado pelos parceiros que possuem competência para julgar a qualidade do trabalho. O julgamento dos pares não é contornável (mesmo que, ademais, o sujeito possa buscar o julgamento de um auditório mais amplo, como toda a sociedade, visando a celebridade).

Toda criação implica essa confrontação. Mesmo o artista, o pintor por exemplo, por mais isolado que esteja em seu ateliê, não pode escapar do desejo de conhecer o julgamento dos outros artistas, dos outros artistas plásticos, e mesmo dos pintores inscritos na mesma corrente, na mesma escola de pensamento que ele. O julgamento dos mais próximos é o mais temível e também o mais severo, mas é o julgamento decisivo. O criador não pode subtrair-se das relações sociais de trabalho. Igualmente, ele não pode escapar das relações de mercado. O artista expõe-se ao público e aos críticos. Deve passar por exposições, por feilões, por *marshands* e corretores, por museus e galerias etc.

Essa relação com a comunidade a que pertence pesa sobre o artista e contribui para construir o contexto sócio-histórico de toda obra, que em função disso carregará, por sua vez, a marca desse contexto e das formas sociais e culturais da época e do país de origem. Certamente, é devido a isso que podemos identificar a obra de um artista sem conhecer sequer seu nome.

Sublimação – Reconhecimento e Identidade

O sujeito que, submetendo seu trabalho à crítica, solicita o julgamento dos pares, pode esperar, em troca, ser reconhecido. O reconhecimento é a retribuição fundamental da sublimação. Isso significa que a sublimação tem um papel importante na conquista da identidade. Reconhecimento social e identidade como condição da sublimação conferem a essa última uma função essencial na saúde mental.

De fato, não podemos perder de vista que todo o processo descrito aqui refere-se ao sofrimento fundamental, originado dos reverses do desenvolvimento psíquico da criança. Atormentado por esse sofrimento, o sujeito adulto pode, graças à ressonância simbólica, encontrar no trabalho a ocasião de retornar, lá onde as havia deixado, as questões sem resposta que produzem na organização de sua personalidade uma brecha: zona de fragilidade para seu equilíbrio psíquico e sua saúde mental, e mesmo somática.

Cada vez que, na sua atividade de trabalho, o *trabalhador* leva a cabo a resolução de problemas que lhe são colocados (atividade de concepção) e que obtém em troca um reconhecimento social de seu trabalho, é também o *sujeito sofredor*, mobilizador de seu pensamento, que recebe um reconhecimento subjetivo de sua capacidade para conjurar a angústia e dominar seu sofrimento. Não esqueçamos de que o *prazer* obtido dessa gratificação é de curta duração e que o sofrimento ressurge, impelindo o sujeito para outras situações de trabalho, novas apostas organizacionais e novos desafios simbólicos. Poderíamos denunciar nesse processo o jogo da compulsão à repetição e temer que toda essa agitação seja bastante estéril. A menos que de teatro em teatro, de situação de trabalho em situação de trabalho, de reconhecimento em reconhecimento, desenhe-se pouco a pouco uma série contínua de acontecimentos, de ações, e mesmo de criações, que conferem, graças à sua concretude e à sua inscrição durável na realidade, uma grande consistência e uma maior estabilidade à identidade.

Utilizando os termos criação e obra, poderíamos pensar que a ressonância simbólica e o processo de sublimação envolvem apenas alguns privilegiados ou algumas personalidades particularmente dotadas. Não é absolutamente assim. A sublimação é, em proporções variáveis, uma potencialidade amplamente distribuída. Ela é mesmo mais bem distribuída do que a capacidade de construir uma economia erótica estável. Muitos sujeitos só conseguem salvar seu equilíbrio e obter satisfações afetivas graças ao trabalho. De maneira que trabalho e sublimação aparecem como operadores fundamentais da saúde mental.

Em cada trabalhador dissimula-se um sofrimento que não deseja nada mais do que se transformar em curiosidade e em interesse pelo trabalho bem feito. Pelo menos, é isso que mostram de modo convincente os estudos de campo em *Psicopatologia do Trabalho*. Daremos um exemplo disso mais adiante. (Dejours, 1980b, 1987; Roche, 1988; Gru, 1985).

Por ora parece útil precisar que muito frequentemente o entrave ao jogo da sublimação não resulta tanto da incapacidade psíquica do sujeito quanto da ausência das condições organizacionais necessárias para o estabelecimento da ressonância simbólica.

A diferença é de tamanho, porque, na impossibilidade de elaborar nas organizações essas condições favoráveis, o sujeito não pode beneficiar-se do trabalho para dominar seu sofrimento e transformá-lo em criatividade. Então, a única saída

para o sofrimento é engajar-se num círculo vicioso em que esse contribui para desestabilizar o sujeito e impeli-lo para a doença. Nesse caso, falaremos de sofrimento patológico.

Sofrimento e Motivação

A Psicopatologia do Trabalho coloca o sofrimento no centro da relação psíquica entre o homem e o trabalho. Ela faz do sofrimento um operador da inteligibilidade de que vale não apenas no domínio da subjetividade e das condutas, mas também na produção.

Preocupados com a saúde dos trabalhadores ou com a eficácia da empresa, numerosos especialistas gostariam de orientar as ações no sentido de fazer desaparecer o sofrimento. Tal objetivo é vão, se não absurdo. Primeiramente porque, tão logo é afastado, o sofrimento ressurge e se cristaliza sob outras formas oferecidas pela realidade. Em seguida – e esse ponto é essencial para a compreensão das situações concretas – porque os trabalhadores, se investem esforços impressionantes para lutar contra o sofrimento, não procuram situações de trabalho sem sofrimento. Frequentemente eles as detestam. Eles não hesitam em enfrentar as dificuldades e a adversidade das situações de trabalho. Eles chegam mesmo ao ponto de buscar os desafios. Porque a realidade do trabalho é um terreno propício para jogar e re-jogar com o sofrimento, na esperança de que esse desemboque nas descobertas e nas criações socialmente, e mesmo humanamente, úteis. Com efeito, é então, e somente então, que o *sofrimento adquire um sentido*. A criatividade confere sentido porque ela traz, em contrapartida ao sofrimento, reconhecimento e identidade. E o sentido afasta o sofrimento porque em contrapartida à repetição (ressurgimento do sofrimento) ele dá acesso a uma história (a experiência vivida): cada inovação é diferente das outras. Pela série encadeada de suas descobertas ou de suas invenções, o sujeito se experimenta e se transforma. (Seria pertinente a respeito disso falar de uma exigência de trabalho do sofrimento, homólogo do que Freud designa na expressão-exigência de trabalho da pulsão.)

Há que precisar neste ponto: compreendemos bem como, definitivamente, o *prazer* no trabalho é um produto *derivado* do sofrimento. Mas no processo de sublimação, estamos longe do masoquismo. Esse último associa sofrimento e prazer numa trajetória comum através do desvendamento de um laço tão estreito – a erotização do sofrimento – que os faz cobrir um ao outro. Ao contrário, a sublimação é fundamentalmente uma operação de *subversão* do sofrimento que recomeça sempre, que destaca o sofrimento de sua origem e elimina a repetição (Bouchard, 1988). Dessa perspectiva, compreendemos facilmente o erro que significaria querer eliminar o sofrimento do trabalho. O problema posto para a administração seria, antes, conseguir elaborar condições nas quais os trabalhadores pudessem gerir eles mesmos seu sofrimento, em proveito de sua saúde e, consequentemente, em proveito da produtividade. O desafio aqui seria reconciliar saúde

mental e trabalho, assim como, a propósito de um problema vizinho, não parece impossível reconciliar segurança e produtividade (Simard, 1988).

Ao termo deste percurso, vemos que o modelo do homem construído pela Psicopatologia do Trabalho é inteiramente centrado no sofrimento e seus destinos, em função da situação real de trabalho e das características da organização do trabalho.

A famosa motivação para o trabalho fica agora “problematizada” segundo uma outra lógica. Não se fará mais referência às categorias abstratas de um Maslow (1970) nem a qualquer outra hierarquia universal de necessidades. A própria noção de motivação será substituída pela noção mais dinâmica de sofrimento. Essa última traz a vantagem substancial de articular a história singular com a situação atual, o passado de cada trabalhador com os dados reais da organização do trabalho que ele enfrenta. Ademais, a noção de sofrimento apresenta a vantagem de articular aquilo que existe de mais singular no comportamento de cada sujeito com a dimensão coletiva da ação, graças à noção de sublimação. Enfim, a problemática do sofrimento permite dar conta, de maneira igualmente satisfatória, tanto da motivação e do prazer no trabalho como da desmotivação e dos efeitos patogênicos do trabalho.

Em suma, se o problema fundamental colocado para a administração é o da natureza e da gestão dos “recursos humanos”, essa nova visão do sofrimento humano nas organizações, nascida na Psicopatologia do Trabalho, poderia trazer uma contribuição para o debate. Essa concepção de sujeito-trabalhador é certamente menos simples que as precedentes. Em contrapartida, ela tem a vantagem de propor no campo do trabalho uma problemática que leva em consideração os conhecimentos adquiridos há quase um século no domínio da experiência clínica, isto é, na psicologia do homem concreto.

Testaremos agora a teoria do sofrimento nas condições reais de trabalho de maneira a:

- ilustrar os processos especialmente mobilizados que conduzem, alguns ao sofrimento patológico, outros ao sofrimento criativo;
- trazer à luz a influência da administração sobre a evolução e o curso desses processos.

O SOFRIMENTO PATOGENICO

Estudemos os efeitos das organizações do trabalho inspirados ou derivados do taylorismo sobre a saúde dos trabalhadores. O problema psicopatológico essencial vem das pressões psíquicas que a separação taylorista entre trabalho de concepção e trabalho de execução ocasiona (Taylor, 1957).

Consequências da Organização Científica do Trabalho sobre a Saúde Mental

Confiscando-lhes a concepção, a organização científica do trabalho cria entre os trabalhadores uma clivagem entre o corpo e o pensamento. Nesse sistema, o corpo fica submetido a diretrizes elaboradas por uma vontade exterior ao sujeito. (Por corpo deve-se entender, de preferência, a motricidade, como no caso das tarefas de manutenção clássica, que exigem da parte dos trabalhadores esforços musculares. Hoje, o taylorismo colonizou o setor terciário, graças, principalmente, à informática. Também nesse caso a concepção fica separada da execução, como ficava nas tarefas de manutenção. As atividades cognitivas, que distinguiremos da vida afetiva, serão situadas do lado do corpo e não do pensamento imaginativo investido na atividade de concepção.)

Nas tarefas de manutenção, assim como nas tarefas repetitivas de processamento de informações, o pensamento originado do processo de sublimação (atividade de concepção) só dispõe de um espaço limitado.

Os fantasmas, a imaginação e o sofrimento criativo chegam a entrar em concorrência com a injunção de executar um modo operatório prescrito e rigidamente definido. Ao ponto de os trabalhadores chegarem a lutar contra sua própria atividade de pensar espontânea, porque essa última tende a desorganizar sua atividade, a perturbar suas cadências, e a ocasionar erros (atos falhos). O trabalhador é logo obrigado a lutar contra as emergências de seu pensamento e de sua atividade fantasmática.

Ora, os estudos clínicos mostram que não existe um meio simples à disposição do sujeito para deter seu pensamento, e que lhe é necessário recorrer então a estratégias defensivas muito particulares: o objetivo do trabalhador, incomodado pela sua atividade psíquica espontânea, consiste não em descartar essa última, o que se revela efêmero porque ela sempre retorna, mas em paralisá-la. Para tanto, a maioria dos trabalhadores acelera o ritmo do trabalho. O trabalhador se engaja freneticamente na aceleração, de maneira a ocupar todo o seu campo de consciência com as pressões sensomotoras de sua atividade. Saturando seu campo de consciência com uma sobrecarga perceptiva, o sujeito chega, em curto prazo, a fechar a consciência ao pensamento organizado vindo do interior. Com a ajuda da fadiga, o trabalhador chega a paralisar seu funcionamento psíquico (Dejours, 1980b).

Infelizmente, essa estratégia defensiva, à qual damos o nome de *repressão pulsional* (para significar que se trata nesse caso de paralisar a pulsão desde sua origem, antes mesmo que ela tenha dado origem a suas representações psíquicas) é difícil de ser organizada. A aquisição da repressão pulsional por auto-aceleração é penosa e dolorosa. Uma vez alcançada, ela não se mantém por si mesma, sem estabilização da pressão repetitiva. De maneira que esses trabalhadores são fre-

quentemente levados a recorrer a substitutos da cadência de trabalho fora da empresa, para manter a repressão durante o tempo fora do trabalho. Eles se impõem outras cadências, nos transportes urbanos, nas atividades domésticas ou recorrendo, se necessário, a uma segunda tarefa nas horas suplementares. Com efeito, revela-se psiquicamente menos custoso para certos trabalhadores manter a repressão psíquica sem ruptura, do que ter que reconstituí-la no dia seguinte, depois do fim de semana ou depois dos feriados. O embotamento instala-se progressivamente num clima de torpor psíquico do qual os trabalhadores têm geralmente uma consciência dolorosa. Eles se sentem cada vez mais inertes e sem reação. Até que, no limite, se instala um estado de semi-embotamento, no qual o sujeito não sofre mais, e reina um estado próximo ao da anestesia psíquica.

Ora, esse estado mental é encontrado, fora da empresa, na clínica psicopatológica, em circunstâncias bem diferentes e especiais. Trata-se daquilo que os autores franceses descrevem sob o nome de *depressão essencial com pensamento operatório* (Marty, 1968) e os autores americanos sob o nome de *alexitimia* (Sifneos, 1975). Tal estado mental pôde ser reconhecido especificamente como associado à eclosão de doenças somáticas crônicas ou ao agravamento de doenças preexistentes.

Foi isso que levou os psicopatologistas do trabalho a se interessarem pelos estados mentais provocados pela reação defensiva (repressão) no caso das exigências do trabalho repetitivo. Descobriram que, freqüentemente, esses estados mentais (depressão essencial) fazem-se acompanhar de manifestações agudas de doenças somáticas.

Assim, o ponto final do sofrimento psíquico ocasionado pelas tarefas anti-su-
blimatórias pode manifestar-se pelo surgimento de uma doença física e não de uma doença mental.

Consequências do Sofrimento Patogênico no Ambiente

A repressão do funcionamento psíquico poderia ter consequências não só sobre o próprio trabalhador mas, fora da empresa, sobre pessoas próximas. Com efeito, o sujeito em estado de repressão psíquica mostra-se pouco inclinado a desempenhar um papel ativo na economia das relações afetivas familiares. Pior ainda, ele teme as solicitações afetivas que poderiam desestabilizar a repressão psíquica que lhe custou tanto estabelecer. O principal perigo é então representado não só pelo seu cônjuge e seus amigos, mas, principalmente, pelos seus próprios filhos. O trabalhador desliga-se deles como se desliga de seus amigos e se isola, preferindo a solidão à vida social comum. As crianças, sobretudo quando são pequenas, estão, ao contrário, inteiramente voltadas para a atividade lúdica e as interações fantasmáticas.

Ao voltar para casa, o trabalhador dificilmente suporta as brincadeiras das crianças e menos ainda as expressões do sofrimento infantil. Intolerante, ele reage

frequentemente com violências contra seus filhos, que não podem ajudá-lo de forma melhor do que se curvando ao silêncio e à imobilidade. Quando as crianças fazem sua luta psíquica do pai que trabalha, elas aprendem, por sua vez, precocemente, a cultivar a paralisia do funcionamento psíquico. O equilíbrio pode assim ser obtido sob a condição de uma identificação das crianças, e do cônjuge, com a economia psíquica do pai que trabalha. Em função disso, é todo o desenvolvimento psíquico da criança que corre o risco de ser atingido, com o risco capital, para essa última, de orientar sua organização mental no sentido de um pensamento operatório inevitavelmente associado, também aqui, a uma grande vulnerabilidade somática.

Essa questão psicopatológica necessitaria de amplos desenvolvimentos. Detemos, entretanto, nessa constatação de que as consequências do taylorismo ultrapassam amplamente o campo da saúde mental e física dos trabalhadores, e podem estender seu alcance sobre os próximos e até mesmo prejudicar o desenvolvimento mental da segunda geração.

Incidência do Sofrimento Patogênico sobre a Produtividade

Pesquisas de Psicopatologia do Trabalho, iniciadas a pedido da direção de diversas empresas industriais e de serviços, permitiram perceber com precisão as ligações entre subjetividade e produtividade. Procederemos assim a uma investigação sobre o comportamento dos trabalhadores de uma central nuclear, comportamento esse que suscitava perplexidade e inquietação na direção, em razão de um crescente individualismo, de um desengajamento subjetivo, de uma desmotivação generalizada do pessoal, que ameaçava a qualidade do trabalho e punha em causa, no limite, a segurança das instalações nucleares. Em suma, uma situação banal para suscitar uma demanda de estudo em psicopatologia social. Tentaremos resumir o que um enfoque baseado na Psicopatologia do Trabalho permite capturar.

Para os *executivos* e a *direção* da empresa, a análise da situação conduz a uma interpretação construída em torno dos seguintes pontos:

- A volta dos interesses e dos investimentos afetivos para a esfera privada seria um fenômeno de civilização ou de sociedade que, por ósmose, contaminaria as relações de trabalho, até dentro da empresa.
- O caráter rotineiro do trabalho geraria o tédio e a desmotivação do pessoal.
- O comportamento de certos trabalhadores estaria no limite do patológico (roubos, violência, sabotagens, destruição do material, recusa de trabalhar, má vontade).
- A disciplina estaria afrouxando, devendo-se punir os trabalhadores. Mas o estatuto do funcionalismo público conferia grande segurança, e até mesmo impunidade dos agentes no emprego.

- Contrariamente, as novas condições relativas ao emprego (saturação do parque de centrais nucleares, idade média baixa dos agentes) limitariam as possibilidades de progresso e de gratificação dos trabalhadores pelos serviços prestados.

- Em face desses dados objetivos da situação, a maioria dos trabalhadores reagiria com um comportamento julgado infantil, imaturo e individualista, sem consideração pela causa comum nem pela empresa, nem pelas pressões econômicas. Estaríamos assistindo a uma *erosão generalizada do senso de responsabilidade*.

Uma pesquisa de Psicopatologia do Trabalho é então aceita pela direção. Ela havia sido originariamente solicitada por um grupo de trabalhadores da base, que fora sucessivamente ouvido pelo médico do trabalho e pelo comitê de higiene e segurança. Essa participação de diversos níveis hierárquicos com pontos de vista diferentes faz aparecer uma diferença na demanda. Do lado da direção, a demanda consiste em obter de especialistas em Psicologia (ou em Psicopatologia) uma avaliação da situação, uma análise das condutas observadas e conselhos para a administração. Conselhos que deveriam fornecer aos executivos uma técnica suplementar para entender e gerenciar melhor o comportamento dos trabalhadores. Do lado operário, a demanda centrava-se nas questões relativas ao sofrimento e à saúde dos trabalhadores submetidos a uma degradação no clima e nas relações de trabalho que lhes é cada vez mais difícil assumir.

A pesquisa de Psicopatologia do Trabalho inclui sessões de trabalho que reúnem grupos operários e chefes que intervêm diretamente na situação de trabalho. Ela revela que a organização do trabalho prescrita pelo setor de sistemas e métodos (que prepara o trabalho) não pode ser aplicada ao pé da letra. A "prescrição" tem sempre que ser objeto de reajustamentos, e mesmo de reinterpretações pelos trabalhadores, na situação de trabalho, para ser operacional. Embora se tratasse de uma tecnologia rigorosa, era ainda necessário apelar para a iniciativa e a inteligência dos operários, dos técnicos e dos mestres. Revela-se, assim, a partir da fala dos próprios trabalhadores, uma inadequação irreduzível entre organização do trabalho *prescrita* e organização do trabalho *real*. Essa discordância é, de maneira geral, desconhecida pela direção. Essa última, apoiando-se numa experiência de muitos anos de produção, acredita possuir o domínio perfeito da tecnologia nuclear e afirma ter atingido a fase de exploração *rotineira*. Essa asserção é desmentida pelos estudos feitos no campo de trabalho e pela fala dos trabalhadores.

Mas o erro de apreciação não é só da direção. Os próprios trabalhadores, graças às sessões de trabalho e às discussões coletivas em presença dos pesquisadores, descobrem a importância e o alcance dos problemas concretos para os quais eles devem encontrar respostas práticas na situação de trabalho, no cotidiano.

É por sua fala e em sua fala que eles próprios se surpreendem no ato de fornecer aos pesquisadores vindos de fora informações relativas a seu trabalho, cuja importância eles ignoravam até o momento em que as formulavam pela primeira vez.

Esse desconhecimento dos próprios trabalhadores em relação à realidade de sua experiência e de seus conhecimentos resulta, segundo a Psicopatologia do Trabalho, do jogo eficaz das estratégias defensivas contra o sofrimento causado pelas pressões da organização do trabalho prescrita.

A pesquisa permite ir além dessa descoberta da discordância entre organização prescrita e organização real do trabalho. Ela permite chegar às diversas maneiras de gerir o trabalho comum. Revela-se com efeito que cada grupo de trabalho, cada equipe, elabora insensivelmente um *estilo* de trabalho, isto é, de interpretações contrastantes da organização prescrita. Haveria então diversas maneiras de "fraudar" a organização prescrita para construir uma ou mais organizações reais.

O termo fraude, surgido na própria fala dos trabalhadores, testemunha precisamente a *difficuldade psicológica* que eles têm que enfrentar: numa tecnologia que implica riscos enormes para o ambiente, severamente supervisionado, reajustar a organização do trabalho prescrita conduz, de fato, a se pôr na ilegalidade. Essa situação, inevitável, é desconfortável e angustiante. Quando a hierarquia da central adota um estilo de direção excessivamente normativo e prescritivo, a fraude torna-se psicologicamente insuportável para os operários. Eles se defendem disso encontrando os ajustamentos (que, de qualquer maneira, eles são obrigados a fazer) com um véu de silêncio. O segredo cai sobre a organização *real* do trabalho. E o segredo inclui também as variações que aparecem aqui e ali entre os modos operatórios adotados por tal ou tal equipe.

As contradições ligadas aos modos operatórios incompatíveis fazem surgir, às vezes, conflitos graves entre duas equipes que se sucedem no mesmo canteiro. Dada a impossibilidade de levantar a tática defensiva do segredo, a incompreensão vai crescendo, até ocasionar rixas entre chefes de equipe ou entre supervisores.

É esse círculo vicioso que deteriora a atmosfera e as relações de trabalho. O segredo e a incompreensão generalizados desembocam em comportamentos individuais ininteligíveis. A *desconfiança* emerge e cada um se volta para um individualismo defensivo e prudente cuja origem, ocultada, é atribuída, por falta de alternativas, a uma causalidade externa, e mesmo à evolução societária ou à crise da civilização.

Vemos, nessa reconstituição evidentemente resumida e esquematizada, como o sofrimento e as defesas contra o sofrimento engendrados pela organização prescrita do trabalho provocam uma *desorganização da cooperação*, introduzem a desconfiância entre trabalhadores de vários níveis, alteram a qualidade da produção e ameaçam até a segurança da central nuclear. O que importa destacar aqui é o lugar e a função da administração nesse processo. A direção comete um erro

fundamental: ela se apóia, para intervir na organização do trabalho, na referência quase exclusiva à técnica e à ciência. Agindo assim, ela continua ignorando a origem das discordâncias que surgem na organização real em relação à organização prescrita, e a atribui indevidamente a manifestações da indisciplina caracterizada ou a perturbações do comportamento beirando a irresponsabilidade.

Embora se trate de uma tecnologia bem diferente da clássica linha de montagem da indústria automobilística, estamos aqui numa lógica gerencial sempre taylorista. Em virtude do fato de essa se apoiar nas tecnociências, a administração instala-se em posições prescritivas e renova a clivagem entre trabalho de concepção e trabalho de execução.

A lógica dessa postura gerencial é, ao fim, desmobilizar os trabalhadores e destruir a ressonância simbólica, isto é, o quadro humano que tornaria possível a utilização da imaginação, da criatividade e da iniciativa operárias.

Desta forma, separando excessivamente concepção e execução, não só desorganizamos o que é o próprio fundamento do "recurso humano" no plano singular, como quebramos a transparência e as relações de confiança necessárias para a construção e a estabilização do grupo de trabalho e do sentimento de pertencer à comunidade. Assim procedendo, minamos as próprias bases da cooperação.

DO SOFRIMENTO PATOGENICO AO SOFRIMENTO CRIATIVO

Trata-se agora de ilustrar com dados empíricos as condições que permitem a transformação – a subversão – do sofrimento em criatividade. A apresentação será mais viva se prosseguirmos no mesmo campo de pesquisa.

Já situamos onde, ao que tudo indica, se localiza o drama do sofrimento patogênico: na negação colocada pela gerência ao reconhecimento de uma discordância irredutível entre organização do trabalho prescrita e organização do trabalho real.

Quando o consenso é obtido (não sem obstáculos, aliás) sobre o interesse de proceder a uma análise dos comportamentos adotados pelos trabalhadores no campo, a pesquisa pode começar. A aceitação do próprio princípio de sessões de trabalho (entrevista de grupo voluntária com uma equipe de pesquisadores externos à empresa) supõe que, além do consenso, os participantes aceitaram a idéia de tomar a palavra. Este ponto é essencial, e voltaremos a ele.

As Dificuldades Técnicas Encontradas no Trabalho

Numerosas dificuldades técnicas são progressivamente reveladas pela fala e as trocas intersubjetivas. Se as características do ofício são bem definidas pela

habilidade e as competências profissionais, isso não impede que nas condições reais de trabalho seja frequentemente difícil exercer sua profissão, *stricto sensu*.

De fato, o fluxo desenrola-se em condições nas quais o tempo é medido porque as instalações devem ser imobilizadas durante o menor tempo possível. O enorme número de setores a serem coordenados nesse lapso de tempo traz inevitavelmente reajustamentos e imprevistos importantes ao plano de trabalho inicialmente previsto. Portanto, se é preciso atingir um objetivo, o caminho a percorrer obriga às vezes os trabalhadores a violentarem as regras.

Por outro lado, as "listas de checagem" ("escalas") que servem de guia e de lembrete para cada setor não estão sempre corretas em relação aos dados da situação real. Frequentemente, é "necessário tomar liberdades" em relação à escala. Por exemplo, as escalas não levam em consideração dificuldades de provimento de peças e ferramentas, nem das condições às vezes penosas devido ao calor, ou angustiantes, como nos casos em que se deve entrar em galerias pequenas que deixam apenas o espaço necessário para rastejar.

As Pressões Psíquicas Encontradas no Trabalho

É ainda através do desvendamento da discussão coletiva e da fala operária que temos acesso a essa dimensão desconhecida da carga de trabalho: a questão das arbitragens. Como vimos anteriormente, reajustar a organização do trabalho prescrita conduz frequentemente o trabalhador a se meter na ilegalidade, e mesmo a assumir riscos. Cada setor exige portanto que se tomem *decisões* e se *façam escolhas* entre diferentes maneiras de proceder, diferentes maneiras de atingir os objetivos, diferentes modos operatórios, diferentes maneiras também de "fraudar".

Embora as decisões tomadas pelos trabalhadores sejam sempre *motivadas* tecnicamente, elas não são *justificáveis* do ponto de vista das medidas regulamentares. A propósito dessas decisões, frequentemente surgem conflitos entre os trabalhadores, ou entre a base e a chefia. A questão fundamental, nesse caso, é a dos *critérios de arbitragem* entre as diversas escolhas possíveis. Os argumentos não são apenas técnicos, apesar de estes estarem em consideração nos critérios de escolha. Há também argumentos de experiência, de intuição, e argumentos que implicam a subjetividade, a intersubjetividade e a ética. Isso quer dizer que não é raro que sejam evocadas no assunto as posições pessoais e que intervenham as personalidades, os temperamentos, os caracteres, as opiniões.

É fundamentalmente a propósito dessas decisões que se coloca a questão da cooperação entre os trabalhadores – cooperação horizontal – e a da cooperação entre trabalhadores e a gerência – cooperação vertical. Porque, frequentemente, é útil obter o consenso e ter o apoio do chefe. Ou então, referir-se à decisão do chefe, nos casos em que o consenso não é possível.

Assim, o risco psíquico circula entre todos os atores em cena, de um lado a outro e de cima a baixo. E, queiramos ou não, esse risco faz parte integrante da carga de trabalho.

SOFRIMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

Do Espaço de Palavra ao Espaço Público: As Condições Concretas da Sublimação

É graças à reconstituição de um espaço de palavra – a discussão coletiva necessária para a pesquisa em Psicopatologia do Trabalho – que pode emergir afinal uma inteligibilidade dos comportamentos. É graças ao espaço de palavra que surgem conhecimentos sobre o trabalho real, que até então estavam parcialmente ocultos pelo sofrimento e as defesas contra o sofrimento: sofrimento correspondente ao risco moral da fraude, defesa contra esse sofrimento através da estratégia do segredo.

Tão logo é constituído, esse espaço de palavra modifica sensivelmente as condutas individuais e as relações, tanto nos locais de trabalho como na cantina ou no vestiário. Estando restabelecida a palavra sobre o trabalho, é também a *palavra comum* que ressurge nas diversas circunstâncias da vida prática na fábrica.

Uma condição para a recondução desse espaço de palavra se revela então essencial: a *transparência*, isto é, a visibilidade do trabalho efetuado por cada trabalhador, o acesso aberto aos outros de todas as seqüências de trabalho efetuadas por cada um. Parece que é preciso, às vezes, até ultrapassar a transparência, ir até um "exibicionismo", isto é, até a demonstração pública de sua maneira de trabalhar, de forma que os colegas possam ver e conhecer cada companheiro.

Tanto a construção de relações de confiança entre trabalhadores como a recondução de um espaço de palavra dependem da transparência e da exteriorização das maneiras de fazer.

A discussão contraditória pode então substituir o conflito, enquanto as arbitragens, as escolhas e as decisões se tornam "administráveis" coletivamente. Se o espaço dessa discussão é ameaçado, a solidariedade pode vir em socorro. Essencialmente mobilizada pela adversidade, ela completa a confiança indissociável da iniciativa e da criatividade. Confiança e solidariedade são os dois instrumentos respectivamente ofensivo e defensivo do coletivo, e mesmo da comunidade de pertencimento.

O espaço de palavra não é necessário apenas para as arbitragens, ele é o lugar onde se desenrola o processo do reconhecimento e da filiação (precisamente oposta ao individualismo).

A diversidade, a personalização, a singularização dos modos operatórios, dos *savoir-faire* e das habilidades individuais podem ser discutidas aí, legitimadas e reconhecidas. Esse reconhecimento mútuo está na base da filiação e da construção do coletivo de trabalho.

Esta série de termos sucessivos: espaço de palavra, inteligibilidade, transparência, visibilidade, exteriorização, confiança, solidariedade, reconhecimento, faz aparecer nas relações de trabalho uma dimensão *diversa da técnica*.

Qual a relação que existe entre os elementos constitutivos dessa dimensão não-técnica, de um lado, e os processos psíquicos mencionados a propósito do sofrimento criativo e do sofrimento patogênico, de outro lado?

A resposta não é óbvia. A *confiança* passa frequentemente por um sentimento. Isso significa uma entidade relevante da psicologia. Pesquisas em curso, iniciadas recentemente (Cottureau, 1987), sugerem um ponto de vista sensivelmente diferente. Nós estaríamos mais inclinados, sob reserva de confirmações ulteriores, a considerar hoje que a confiança não se deriva do campo da psicodinâmica. Ela pertence, antes, ao domínio da ética (Pharo, 1988). Se esse for o caso, toda a série de termos enumerados acima pertenceria ao campo da *ética das relações de trabalho*.

Levando em consideração a heterogeneidade essencial entre o ético e o psíquico, somos levados a colocar a seguinte hipótese: os componentes éticos dos quais acabamos de falar constituiriam as *condições necessárias* (mas não suficientes) para que se pudessem estabelecer as relações intersubjetivas tomadas agora no seu sentido psicodinâmico. As relações intersubjetivas seriam destinadas a função de construir as defesas coletivas contra o sofrimento e de dar ao sofrimento sua significação: sofrimento patogênico ou sofrimento criativo.

Assim, a produção, mesmo para uma tecnologia tão rigorosa como a nuclear, revela-se inteiramente atravessada por usos não técnicos: éticos e psíquicos. De maneira que a transformação do sofrimento em iniciativa e em mobilização criativa depende fundamentalmente do uso da palavra e de um espaço de discussão onde perplexidades e opiniões são públicas.

Convençonnaremos considerar esse espaço como um *espaço público*, mesmo se tratando de um espaço público interno à empresa.

Entretanto, esse espaço público necessário não exclui que os trabalhadores e a gerência necessitem de escalas e da organização prescrita do trabalho. Se para trabalhar eles têm que colocá-los em discussão num determinado ponto, nenhum deles pede sua supressão. É que o exercício da palavra no espaço público supõe uma referência comum, formada precisamente pela organização do trabalho prescrita. E as contestações surgidas aqui e ali não são nem antilegalistas nem delinquentes.

Para resumir esse enfoque do sofrimento criativo, seria possível dizer que *a transformação do sofrimento em criatividade passa por um espaço público na fábrica. Em troca, cada vez que o espaço público tender a se fechar, a criatividade estará ameaçada*.

Espaço Público e Recurso Humano

Portanto, ao final do percurso, o olhar da Psicopatologia do Trabalho sobre o sofrimento humano nas organizações conduz a conferir um lugar fundamental ao espaço público. A partir do momento em que esse é constituído ou reconstituído, fica-se estupefato diante da emergência de condutas completamente contrárias ao individualismo e à negligência tão repetidamente denunciadas nas organizações: engajamento apaixonado, senso de responsabilidade, mobilização da criatividade investem-se novamente no trabalho.

Dois pontos devem ser assinalados aqui. De uma parte, a sublimação que está na base, na origem da criatividade, não aparece como um processo puramente privado e secreto. Ao contrário, ela parece requerer, como já tentamos mostrar, a visibilidade, e mesmo a expressão pública.

De outra parte, a construção do espaço público mobiliza não só a responsabilidade da base e as qualidades individuais dos operários. *Ela exige também um tipo específico de administração*. A administração participativa insiste sobretudo na mobilização dos quadros intermediários. O modelo de administração sugerido pela referência ao sofrimento proporia antes que os próprios administradores se engajem, por sua vez, no espaço público. Isto é, que assumam o risco não só de tolerar a construção de um espaço público na empresa, mas que se decidam a se incorporar nele como os trabalhadores da base. Não só "em qualidade", mas envolvendo-se pessoalmente.

O princípio da universalidade do significado das condutas ou dos comportamentos adotados pelos trabalhadores é também válido para a gerência e para a direção. A participação da gerência no espaço público interno de negociação da organização real do trabalho permite com efeito trazer à luz também as estratégias defensivas da gerência contra seu sofrimento. Podemos, assim, na pesquisa realizada na indústria nuclear, desvendar e analisar a ideologia-defensiva da gerência, o que se reveste de uma importância considerável para a reciprocidade do sentido e a manutenção do espaço público (Dejours, no prelo).

Chegados quase ao termo deste percurso, estamos em condições de concluir que o processo que permite transformar o sofrimento em criatividade implica duas articulações fundamentais: a *ressonância simbólica*, de uma parte, e o *espaço público* de outra parte.

Temos insistido sobretudo na importância desse processo do ponto de vista da produtividade. Poderíamos ter ter abandonado no caminho questões relati-

vas à saúde. Não é útil aqui retomar os encadeamentos intermediários dos processos psíquicos mobilizados para o exercício da sublimação. Basta remeter o leitor para a primeira parte deste capítulo para concluir que, se a realização da sublimação não é uma garantia absoluta de saúde mental e física, as condições organizacionais propícias à criatividade têm, em todo caso, para o sujeito, o interesse de fazer de seu trabalho um teatro de luta para negociar seu sofrimento e conquistar sua identidade. Se o trabalho faz, de fato, ressaltar seu sofrimento, ele lhe promete, em troca, um prazer que poderia jogar em favor de seu equilíbrio psíquico e de sua saúde mental.

Sofrimento Humano e Responsabilidade das Organizações

Acalbamos de esboçar as relações entre sofrimento e produtividade, e o papel decisivo da administração e da organização do trabalho nos destinos do sofrimento: *utilização ou desperdício*. Para terminar, falta considerar algumas questões relativas à *responsabilidade*, isto é, àquilo que a economia do sofrimento em relação ao trabalho implica para as organizações no plano das responsabilidades cívicas.

As pesquisas de Psicopatologia do Trabalho das quais falamos a propósito da central nuclear (mas essa análise é válida para a maioria das situações de trabalho) sugerem que qualidade do trabalho e segurança das pessoas estão intimamente ligadas. A qualidade parece, por outro lado, indissociável do exercício do prazer no trabalho, enquanto a segurança originada da pesquisa da qualidade implica e redobra a gestão da temática da saúde dos trabalhadores.

Ao assumir os objetivos de qualidade, os trabalhadores e o coletivo de trabalho assumem *de facto* compromissos com a conservação, a manutenção, a boa utilização e o cuidado das instalações e instrumentos de produção. No caso de uma central nuclear, se essas *vantagens indiretas* do debate se desenrolarem no espaço público da empresa, atingem uma dimensão suplementar, que é a dimensão da *segurança*: segurança das instalações em relação, desta vez, aos riscos de vazamento de produtos radioativos para fora dos recintos fechados (acidentes nucleares), portanto riscos em relação ao ambiente e à população. Trabalham nas centrais engenheiros e equipes especialmente encarregados de cuidar da segurança das instalações. Ora, o próprio exercício dessa vigilância depende grandemente da boa vontade dos trabalhadores. Quando se desorganiza o espaço público interno, esses últimos chegam não só a deixar de cooperar entre si, como são também logicamente levados a dissimular, ao mesmo tempo, a realidade de seus modos operatórios e certas informações capitais para a avaliação correta e realista da segurança. Inúmeros acidentes são assim guardados em segredo, e não podem ser objeto de peritagens, de análise e nem de medidas corretivas.

Final de contas, a própria segurança do material industrial não resulta, assim como a organização do trabalho, unicamente de serviços especializados, mesmo que sejam os mais rigorosos e os mais competentes. Uma parte fundamental da segurança e da proteção das populações resulta da qualidade de funcionamento de um espaço público interno e da maneira pela qual os trabalhadores ligam-se a ele.

Em outras palavras, a luta contra as ameaças ao ambiente não é da competência exclusiva dos ecologistas nem dos políticos responsáveis. Ela é, de fato, uma responsabilidade colocada nos ombros dos trabalhadores. Nesse sentido, a administração tem, por sua vez, uma responsabilidade fundamental para com a sociedade civil: a de assegurar a permanência desse espaço público (de voz e de decisão) onde possam confrontar-se num mesmo teatro as opiniões dos diversos atores, quer sejam operários, gerentes ou especialistas.

Trabalho, Sofrimento e Saúde Pública

Vimos anteriormente como a *luta psíquica* indissociável do sofrimento no trabalho envolve não somente os trabalhadores, mas seus próximos, os parentes, a família, as crianças. O espaço interno e o espaço externo à empresa são fundamentalmente indissociáveis do ponto de vista da análise psicopatológica. Assinalemos que o mesmo ocorre, nesse aspecto, com a análise sociológica, a partir do momento em que compreendemos que as relações de produção não são interpretáveis sem referência às relações de reprodução (Kergoat, 1973).

Quando tentamos levar em consideração a continuidade do espaço interno à empresa e o espaço externo da família, e mesmo da cidade, compreendemos facilmente que uma administração que dirige sem princípios a dimensão psíquica da relação com o trabalho corre o risco de ocasionar efeitos psicopatológicos muito além da própria empresa. A saúde das crianças depende em grande parte – a clínica o atesta – dos métodos de organização e de administração aos quais os pais estão submetidos.

Para mais longe ainda, pudemos mostrar como os efeitos das pressões da organização de trabalho taylorista sobre o funcionamento dos trabalhadores têm incidências indiretas sobre a violência social na cidade.

O poder de ação de que a administração dispõe sobre o destino do sofrimento – sua orientação no sentido do sofrimento criativo ou do sofrimento patogênico – a investe ao mesmo tempo de uma responsabilidade cívica. Hoje, conferimos à empresa, cada vez mais, novas responsabilidades em relação aos riscos que ela apresenta para o ambiente (reinos mineral, vegetal e animal). Não é impossível a emergência, um dia, da noção de responsabilidade empresarial em relação à saúde mental das populações que dependem afetivamente e socialmente dos trabalhadores que ela emprega. Pelo menos, urta-se de uma interrogação que não pode deixar de surgir dessa nova visão do sofrimento humano nas organizações.