

O trabalho entre sofrimento e prazer

Antes de nos aprofundarmos na análise das relações entre sofrimento e injustiça, devemos precisar o que entendemos aqui por sofrimento. Até agora, mencionamos principalmente as relações entre sofrimento e *emprego*. Mas cumpre estudar também as relações entre sofrimento e *trabalho*. As primeiras se referem ao sofrimento dos que não têm trabalho ou emprego; as últimas se referem ao sofrimento dos que continuam a trabalhar. *A banalização do mal repousa precisamente sobre um processo de reforço recíproco de umas pelas outras*. Eis por que devemos primeiramente descrever a dinâmica das relações entre trabalho, sofrimento e prazer.

Querem nos fazer acreditar, ou tendemos a acreditar espontaneamente, que o sofrimento no trabalho foi bastante atenuado ou mesmo completamente eliminado pela mecanização e a robotização, que teriam abolido as obrigações mecânicas, as tarefas de manutenção e a relação direta com a matéria que caracterizam as atividades industriais. Além de transformar braçais "cheirando a suor" em operadores de mãos limpas, elas tenderiam a transmutar operários em empregados e a livrar Pele de Asno de seu traje malcheiroso para propiciar-lhe um destino de princesa de vestido prateado. Quem, dentre as pessoas comuns, não é capaz de evocar as imagens de uma reportagem de televisão ou a lembrança de uma visita guiada a uma fábrica de aspecto asseado, *new-look*? Infelizmente, tudo isso não passa de clichê, pois só o que as empresas mostram são suas fachadas e vitrinas, oferecidas — generosamente, é verdade — aos olhares dos curiosos ou dos visitantes.

Por trás da vitrina, há o sofrimento dos que trabalham. Dos que, aliás, pretensamente não mais existem, embora na verdade sejam legião, e que assumem inúmeras tarefas arriscadas para a saúde, em condições pouco diferentes daquelas de antigamente e por vezes mesmo agravadas

por freqüentes infrações das leis trabalhistas: operários da construção civil, de firmas de serviços de manutenção nuclear, de firmas de limpeza (seja em indústrias ou em escritórios, hospitais, trens, aviões etc.), de montadoras de automóveis, de matadouros industriais, de empresas avícolas, de firmas de mudanças ou de confecção têxtil etc.

Há também o sofrimento dos que enfrentam riscos como radiações ionizantes, vírus, fungos, amianto, dos que se submetem a horários alternados etc. Tais malefícios, que são relativamente recentes na história do trabalho, vão-se agravando e multiplicando, provocando não só o sofrimento do corpo, mas também apreensão e até angústia nos que trabalham.

Enfim, por trás das vitrinas, há o sofrimento dos que temem não satisfazer, não estar à altura das imposições da organização do trabalho: imposições de horário, de ritmo, de formação, de informação, de aprendizagem, de nível de instrução e de diploma, de experiência, de rapidez de aquisição de conhecimentos teóricos e práticos (Dessors & Torrente, 1996) e de adaptação à "cultura" ou à ideologia da empresa, às exigências do mercado, às relações com os clientes, os particulares ou o público etc.

Os estudos clínicos e as sondagens que realizamos nos últimos anos, tanto na França quanto no exterior, revelam por trás das vitrinas do progresso um mundo de sofrimento que às vezes nos deixa incrédulos. Quando se dispõe de informações, ou é individualmente, por experiência própria do trabalho, ou indiretamente, por intermédio de alguém íntimo que sofre e nos faz confidências. Mas como não imaginar que informações tão discordantes do discurso corrente, ainda por cima pessoais, não resultem de exceções ou anomalias sem grande importância num mundo que, graças ao progresso da técnica, se livrou das misérias da condição operária? Faz duas décadas que os jornalistas deixaram de fazer sondagens sociais ou pesquisas no mundo do trabalho comum para se dedicarem a "reportagens" sobre as luzes das vitrinas do progresso. Pouco interesse pelo sofrimento comum... e tão próximo de nós! Somente o martírio das vítimas da violência e das atrocidades bélicas, à distância, se oferece à curiosidade de nossos concidadãos. As meias-tintas não geram receita. Do mundo do trabalho não se ouvem senão ecos amortecidos na imprensa ou no espaço público, o que nos leva a crer que as informações que às vezes nos chegam sobre o sofrimento no trabalho são de caráter excepcional, extraordinário, não tendo portanto significado nem valor heurístico no que concerne à situação geral dos que trabalham na Europa de hoje. Assim, muito embora sua própria experiência

seja discordante, muitos são os que fazem coro com os refrãos da moda sobre o fim do trabalho e a liberdade recobrada.

Mas em que consiste afinal esse sofrimento no trabalho, que afirmamos aqui ser amplamente ignorado? Fazer o inventário das formas típicas do sofrimento seria impor ao leitor a obrigação de percorrer todos os capítulos de um tratado de psicodinâmica do trabalho. Por ora vamos nos limitar a um resumo visando principalmente a alertar sobre a gravidade de uma questão insuficientemente debatida.

1. O medo da incompetência

Que se entende por “real do trabalho”? O real é definido como o que *resiste* ao conhecimento, ao saber, ao *savoir-faire* e, de modo mais geral, ao *domínio*. No trabalho, o real assume uma forma que as ciências do trabalho evidenciaram desde os anos 70 (Daniellou, Laville & Teiger, 1983). Ele se dá a conhecer ao sujeito⁴ essencialmente pela

⁴ O termo “sujeito” tornará a aparecer com frequência neste livro. Não é uma denominação genérica para designar tanto o sujeito quanto um homem ou uma mulher, uma pessoa qualquer ou um agente indefinido. Toda vez que esse termo aparecer, será para falar de quem vivencia afetivamente a situação em questão. Afetivamente, isto é, sob a forma de uma emoção ou de um sentimento que não é apenas um conteúdo de pensamento, mas sobretudo um estado do corpo. A afetividade é o modo pelo qual o próprio corpo vivencia seu contato com o mundo. A afetividade está na base da subjetividade. A subjetividade é dada, acontece, não é uma criação. O essencial da subjetividade é da categoria do invisível. O sofrimento não se vê. Tampouco a dor. O prazer não é visível. Esses estados afetivos não são mensuráveis. São vivenciados “de olhos fechados”. O fato de que a afetividade não possa jamais ser medida nem avaliada quantitativamente, de que ela pertença ao domínio das trevas, não justifica que se lhe negue a realidade nem que se despreze os que dela ousam falar de modo obscurantista. Ninguém ignora o que sejam o sofrimento e o prazer, e todos sabem que isso só se vivencia integralmente na intimidade da experiência interior. Tudo quanto se possa mostrar do sofrimento e do prazer não é senão sugerido. Negar ou desprezar a subjetividade e a afetividade é nada menos que negar ou desprezar no homem o que é sua humanidade, é negar a própria vida (Henry, 1965). Este livro combate todas as formas, sejam quais forem, de condescendência e desdém para com a subjetividade, as quais se tornaram o credo das elites gerenciais e políticas, bem como a senha do parisiense intelectual.

Além disso, o termo “sujeito” só será empregado no texto quando for impossível, considerando o que dissemos a respeito da subjetividade, substituí-lo por agente, ator, trabalhador, operador, cidadão ou pessoa, termos que remetem a uma série de conotações específicas e a teorias ou disciplinas distintas.

defasagem irreduzível entre a organização prescrita do trabalho e a organização real do trabalho. Na verdade, sejam quais forem as qualidades da organização do trabalho e da concepção, é impossível, nas situações comuns de trabalho, cumprir os objetivos da tarefa respeitando escrupulosamente as prescrições, as instruções e os procedimentos... Caso nos atenhamos a uma execução rigorosa, nos veremos na conhecida situação da "operação padrão" ou "operação tartaruga" (*grève du zèle*), em que o trabalho é executado com zelo excessivo. O zelo é precisamente tudo aquilo que os operadores acrescentam à organização prescrita para torná-la eficaz; tudo aquilo que empregam individual e coletivamente e que não depende da "execução". A gestão concreta da defasagem entre o prescrito e o real depende na verdade da "mobilização dos impulsos afetivos e cognitivos da inteligência" (Dejours, 1993a; Böhle & Milkau, 1991; Detienne & Vernant, 1974).

Tal conjuntura pode ser exemplificada pelo caso de um médico ainda inexperiente, mas a quem foi atribuído um cargo de responsabilidade num setor de reanimação. Mesmo não tendo concluído sua formação, confiaram-lhe a responsabilidade médica por todo o serviço. Na verdade, como vários colegas mudaram de posto, restaram cargos por preencher. Mas o diretor do hospital se recusou a fazer contratações. Assim, para "tapar buraco", aproveitou-se esse estudante, cuja remuneração não se compara àquela de um titular — em suma, trata-se de mais um caso de "habilitação" abusiva e fraudulenta, como se vê com frequência em muitas indústrias em que há riscos (Mendel, 1989).

Então esse jovem médico, consciencioso e trabalhador, consegue dar conta das tarefas que lhe são confiadas. Tudo corre bem e ele vai ganhando gradualmente a confiança da equipe, dos pacientes e de suas famílias. Sua competência é amplamente reconhecida. Mas algo o atormenta. Persiste nele a impressão de que ocorrem óbitos demais naquele setor. Alguns de seus pacientes morrem mesmo quando o prognóstico lhes é favorável. Exasperam-no os resultados incompreensíveis de certas decisões suas, sobretudo quando prescreve a utilização de "respirador artificial" em pacientes intubados. Vários pacientes são vítimas de asfixia, e ele não consegue entender por quê. Chega a pensar que provavelmente cometeu erros de diagnóstico ou falhas terapêuticas, mas não consegue esclarecê-los. Torna-se cada vez mais perturbado, perde a confiança em si mesmo e resolve finalmente consultar um psiquiatra que o ajude a vencer uma depressão ansiosa, tanto mais surpreendente porque todos o respeitam. Mas, tornando-se cada vez mais fechado e irritável, ele se isola, se aflige e vai aos poucos perdendo a confiança de sua equi-

pe. Esta, por sua vez, ao descobrir a causa de sua perplexidade, acaba por duvidar de sua competência e, por fim, a suspeitar dele.

Somente seis meses depois, quando sua situação psíquica está francamente deteriorada, é que lhe ocorre uma idéia. Antes de pôr um novo paciente sob respiração artificial, ele encaixa a máscara de oxigênio no próprio nariz. Então, sufoca ao inalar algo que, pelo cheiro, reconhece imediatamente como formol. Suas diligências o levam a descobrir que a firma responsável pela manutenção e esterilização dos aparelhos de reanimação não respeita os procedimentos, a fim de ganhar tempo e disfarçar, por essa fraude, a falta de pessoal, esta igualmente ligada aos cortes orçamentários determinados pela direção daquela firma.

Em situações de trabalho comuns, é freqüente verificarem-se incidentes e acidentes cuja origem (nem sempre fraudulenta como no caso anterior, antes pelo contrário) não se consegue jamais entender e que abalam e desestabilizam os trabalhadores mais experientes. Isso vale para a pilotagem de aviões, a condução de indústrias de processamento e todas as situações de trabalho tecnicamente complexas que implicam riscos para a segurança das pessoas ou das instalações. Em tais situações, muitas vezes os trabalhadores não têm como saber se suas falhas se devem à sua incompetência ou a anomalias do sistema técnico. E essa fonte de perplexidade é também a causa de angústia e de sofrimento, que tomam a forma de medo de ser incompetente, de não estar à altura ou de se mostrar incapaz de enfrentar convenientemente situações comuns ou incertas, as quais, precisamente, exigem responsabilidade.

2. A pressão para trabalhar mal

Outra causa freqüente de sofrimento no trabalho surge em circunstâncias de certo modo opostas àquelas que vimos de mencionar. Não estão em questão a competência e a habilidade. Porém, mesmo quando o trabalhador sabe o que deve fazer, não pode fazê-lo porque o impedem as pressões sociais do trabalho. Colegas criam-lhe obstáculos, o ambiente social é péssimo, cada qual trabalha por si, enquanto todos sonegam informações, prejudicando assim a cooperação etc. Nas tarefas ditas de execução sobeja esse tipo de contradições em que o trabalhador se vê de algum modo impedido de fazer corretamente seu trabalho, constrangido por métodos e regulamentos incompatíveis entre si (Dejours, 1991).

A banalização da injustiça social

Por exemplo, numa usina nuclear, temos um técnico de manutenção encarregado de efetuar o controle técnico dos serviços contratados com uma firma de mecânica. Nas múltiplas tarefas aí executadas, envolvendo a segurança das instalações, turmas de operários se revezam dia e noite. Mas o técnico responsável pelo controle, que tem vínculo empregatício com a empresa contratante, está sozinho. Não pode supervisionar os trabalhos 24 horas por dia, pois também precisa repousar e dormir. Mas é sua obrigação assinar as faturas e responsabilizar-se pela qualidade do serviço prestado pela firma de mecânica.

Embora tenha feito reiterados pedidos, ele continua sendo o único responsável e, para não prejudicar os trabalhadores precariamente vinculados à empresa contratada, é obrigado a assinar as faturas e a fiar-se na palavra do chefe do turno da noite quanto à qualidade do serviço realizado. Tal situação psicológica dificilmente é aceitável para um técnico que conhece bem o ofício da mecânica, por exercê-lo há 20 anos, e que sabe como este é cheio de percalços. As condições que ora lhe são oferecidas na nova organização do trabalho, após as últimas reformas estruturais, o deixam numa situação psicológica extremamente penosa, conflitante com os valores do trabalho bem-feito, o senso de responsabilidade e a ética profissional.

Ser constrangido a executar mal o seu trabalho, a atamancá-lo ou a agir de má-fé é uma fonte importante e extremamente freqüente de sofrimento no trabalho, seja na indústria, nos serviços ou na administração.

Eis um segundo exemplo.

Trata-se de um engenheiro, recentemente designado para uma garagem da SNCF (Société Nationale des Chemins de Fer Français). Alguns dias após sua chegada, toma conhecimento de informações sobre um incidente ocorrido no setor da ferrovia pelo qual é responsável. A cancela de uma passagem de nível não abaixou à passagem de um trem. Nesse momento não havia ninguém na estrada, nem a pé nem de carro.

Em reunião de trabalho, o engenheiro relata o incidente. Os dispositivos automáticos não funcionaram. Após o incidente, a cancela voltou a funcionar normalmente, sem nenhuma intervenção técnica ou reparo específico. Porém o fato é inquestionável. Qual é a causa? Onde está o defeito? Silêncio geral entre os colegas. O novo engenheiro insiste, mas os demais minimizam a importância do fato. O engenheiro não pensa assim e, entendendo que o incidente é grave, exige uma investigação técnica completa. O grupo vai aos poucos isolando o novato insistente. Por quê? As mudanças estruturais e o enxugamento dos quadros deixam

todos tão sobrecarregados de trabalho que eles “deixam pra lá”. Não podem, é claro, admitir tal situação oficialmente e se limitam a recusar a investigação proposta pelo novo colega porque ela seria difícil e demandaria muito tempo e trabalho. Além disso, insistem no fato de que, desde o ocorrido, a cancela aparentemente funciona sem mais incidentes. Os ânimos se exaltam. O engenheiro se recusa a desistir da investigação. Vê-se obrigado a sustentar a gravidade do incidente, enquanto os outros o minimizam. Por fim, o chefe da garagem intervém e decide:

Chefe: Houve descarrilamento do trem?

Engenheiro: Não!

Chefe: Houve colisão com algum veículo ou passante?

Engenheiro: Não!

Chefe: Houve feridos ou mortos?

Engenheiro: Não!

Chefe: Então não houve incidente. O caso está encerrado.

Ao sair da reunião, o engenheiro não se sente bem, está arrasado, não entende a atitude dos outros, tampouco sua unanimidade. Fica em dúvida, não sabe mais se está apenas seguindo o regulamento e o bom senso ético (enquanto seus colegas se lhe opõem, negando uma realidade) ou se, ao contrário, está dando mostras de perfeccionismo e teimosia descabida, cumprindo-lhe, nesse caso, rever toda a sua vida profissional. Nos dias seguintes, seus colegas evitam comer à mesma mesa que ele e dirigir-lhe a palavra. O infeliz já não compreende mais nada. O cerco se aperta. Ele se sente cada vez mais angustiado e perplexo. Dois dias depois, no seu local de trabalho, ele se joga do vão de uma escada, transpondo o parapeito. É hospitalizado com fraturas múltiplas, depressão, confusão mental e tendência suicida. (Trata-se de um caso de alienação social, diferente da alienação mental clássica, tal como definida por Sigaut, 1990.)

Ao contrário do que se pensa, situações desse tipo nada têm de excepcional no trabalho, ainda que seu desfecho seja menos espetacular.

3. Sem esperança de reconhecimento

Quer se consiga, como no caso do médico, vencer os obstáculos do real, quer se capitule, como no caso do engenheiro mecânico, diante dos obstáculos à qualidade do trabalho, quer ainda, como em outros casos, se possa trabalhar em boas condições técnicas e sociais, o resultado

obtido é em geral à custa de esforços que exigem total concentração da personalidade e da inteligência de quem trabalha. Há os indolentes e os desonestos, mas, em sua maioria, os que trabalham se esforçam por fazer o melhor, pondo nisso muita energia, paixão e investimento pessoal. É justo que essa contribuição seja reconhecida. Quando ela não é, quando passa despercebida em meio à indiferença geral ou é negada pelos outros, isso acarreta um sofrimento que é muito perigoso para a saúde mental, como vimos no caso do engenheiro da SNCF, devido à desestabilização do referencial em que se apóia a identidade.

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

O reconhecimento esperado por quem mobiliza sua subjetividade no trabalho assume formas extremamente reguladas, já analisadas e elucidadas há alguns anos (juízo de utilidade e juízo de beleza), e implica a participação de atores, também estes rigorosamente situados em relação à função e ao trabalho de quem espera o reconhecimento (Dejours, 1993b).

Não é indispensável retomar aqui a análise da "psicodinâmica do reconhecimento". Basta conhecer-lhe a existência para discernir o papel fundamental que desempenha no destino do sofrimento no trabalho e na possibilidade de transformar o sofrimento em prazer.

Do reconhecimento depende na verdade o sentido do sofrimento. Quando a qualidade de meu trabalho é reconhecida, também meus esforços, minhas angústias, minhas dúvidas, minhas decepções, meus desânimos adquirem sentido. Todo esse sofrimento, portanto, não foi em vão; não somente prestou uma contribuição à organização do trabalho, mas também fez de mim, em compensação, um sujeito diferente daquele que eu era antes do reconhecimento. O reconhecimento do trabalho, ou mesmo da obra, pode depois ser reconduzido pelo sujeito ao plano da construção de sua identidade. E isso se traduz afetivamente por um sentimento de alívio, de prazer, às vezes de leveza d'alma ou até de elevação. O trabalho se inscreve então na dinâmica da realização do ego. A identidade constitui a armadura da saúde mental. Não há crise psicopatológica que não esteja centrada numa crise de identidade. Eis o que confere à relação para com o trabalho sua dimensão propriamente dramática. Não podendo gozar os benefícios do reconhecimento de seu trabalho nem alcançar assim o sentido de sua relação para com o trabalho, o su-

jeito se vê reconduzido ao seu sofrimento e somente a ele. Sofrimento absurdo, que não gera senão sofrimento, num círculo vicioso e dentro em breve desestruturante, capaz de desestabilizar a identidade e a personalidade e de levar à doença mental. Portanto, não há neutralidade do trabalho diante da saúde mental. Mas essa dimensão "pática" do trabalho é amplamente subestimada nas análises sociológicas e políticas, com conseqüências teóricas que veremos mais adiante.

4. Sofrimento e defesa

Assim, embora faça parte das expectativas de todos os que trabalham, o reconhecimento raramente é conferido de modo satisfatório. Portanto é de se esperar que o sofrimento no trabalho gere uma série de manifestações psicopatológicas. Foi para analisá-las e inventariá-las que se realizaram estudos clínicos denominados "psicopatologia do trabalho".

No início das pesquisas, nos anos 50, procurou-se identificar e caracterizar os efeitos deletérios do trabalho sobre a saúde mental dos trabalhadores, visando a constituir um diagnóstico das "doenças mentais do trabalho". Apesar de certos resultados espetaculares — em particular a neurose de telefonistas (Begoin, 1957) —, não foi possível descrever uma patologia mental do trabalho comparável à patologia das afecções somáticas profissionais, cuja variedade e especificidade, aliás, são conhecidas.

Se o sofrimento não se faz acompanhar de descompensação psicopatológica (ou seja, de uma ruptura do equilíbrio psíquico que se manifesta pela eclosão de uma doença mental), é porque contra ele o sujeito emprega defesas que lhe permitem controlá-lo. No domínio da psicologia do trabalho, o estudo clínico mostrou que, a par dos mecanismos de defesa classicamente descritos pela psicanálise, existem defesas construídas e empregadas pelos trabalhadores coletivamente. Trata-se de "estratégias coletivas de defesa" que são especificamente marcadas pelas pressões reais do trabalho. Assim, descreveram-se primeiramente as estratégias coletivas de defesa típicas dos operários da construção civil, depois as dos pilotos de processo das indústrias químicas, dos encarregados da manutenção em usinas nucleares, dos soldados do Exército, dos marinheiros, das enfermeiras, dos médicos e cirurgiões, dos pilotos de caças etc. Descreveremos algumas delas no capítulo 3, seção 3.

A banalização da injustiça social

As pesquisas foram então redirecionadas a partir da inversão da questão inicial: em vez de detectar as inapreensíveis doenças mentais do trabalho, registrou-se que, em sua maioria, os trabalhadores permanecem na normalidade. Como conseguem esses trabalhadores não enlouquecer, apesar das pressões que enfrentam no trabalho? Assim, a própria "normalidade" é que se torna enigmática.

A normalidade é interpretada como o resultado de uma composição entre o sofrimento e a luta (individual e coletiva) contra o sofrimento no trabalho. Portanto, a normalidade não implica ausência de sofrimento, muito pelo contrário. Pode-se propor um conceito de "normalidade sofrente", sendo pois a normalidade não o efeito passivo de um condicionamento social, de algum conformismo ou de uma "normalização" pejorativa e desprezível, obtida pela "interiorização" da dominação social, e sim o resultado alcançado na dura luta contra a desestabilização psíquica provocada pelas pressões do trabalho.

Nos últimos 20 anos, as pesquisas em psicodinâmica do trabalho revelaram a existência de estratégias defensivas muito diferentes. A análise detalhada do funcionamento dessas estratégias mostra igualmente que elas podem contribuir para tornar aceitável aquilo que não deveria sê-lo. Por isso as estratégias defensivas cumprem papel paradoxal, porém capital, nas motivações subjetivas da dominação a que já nos referimos.

Necessárias à proteção da saúde mental contra os efeitos deletérios do sofrimento, as estratégias defensivas podem também funcionar como uma armadilha que insensibiliza contra aquilo que faz sofrer. Além disso, permitem às vezes tornar tolerável o *sofrimento ético*, e não mais apenas psíquico, entendendo-se por tal não o sofrimento que resulta de um mal padecido pelo sujeito, e sim o que ele pode experimentar ao cometer, por causa de seu trabalho, atos que condena moralmente. Em outras palavras, é bem possível que agir mal, isto é, infligir a outrem "um sofrimento indevido" — segundo a concepção proposta por Pharo (1996) e à qual voltaremos mais adiante —, cause também sofrimento àquele que assim age, no contexto de seu trabalho. E se ele for capaz de construir defesas contra esse sofrimento, poderá manter seu equilíbrio psíquico.

Teriam o sofrimento no trabalho e a luta defensiva contra o sofrimento alguma influência sobre as posturas morais particulares e mesmo sobre as condutas coletivas no campo político? Essa questão não foi até agora considerada porque os especialistas da teoria sociológica e filosófica da ação geralmente hesitam em abrir espaço, em suas análises, para o sofrimento subjetivo.

O sofrimento negado

Se hoje a principal fonte de injustiça e de sofrimento na sociedade francesa é o desemprego, o grande palco do sofrimento é certamente o do trabalho, tanto para os que dele se acham excluídos quanto para os que nele permanecem. Portanto, as organizações sindicais estão na linha de frente. Muitos analistas consideram que a atonia das reações à escalada da adversidade social se deve à fragilidade crescente das organizações sindicais. Essa análise, embora justa, é incompleta. Afinal, a fragilidade dos sindicatos é causa ou consequência?

1. A negação pelas organizações políticas e sindicais

Nossa hipótese consiste em que a fragilidade sindical e a dessindicalização, cujo avanço foi tão rápido quanto o da tolerância à injustiça e à adversidade alheia, não são apenas causas da tolerância, mas consequência dessa tolerância.

Na verdade, a questão do sofrimento no trabalho e, de modo mais geral, das relações entre subjetividade e trabalho foi negligenciada pelas organizações sociais muito antes de eclodir a crise do emprego.

A questão do sofrimento no trabalho ganhou amplitude nos movimentos sociais de 1968. À época, desencadeara-se um vasto debate sobre a natureza das reivindicações trabalhistas. Reivindicações corporativas contra reivindicações políticas; reivindicações salariais contra reivindicações qualitativas sobre as condições de trabalho e o significado do trabalho. A questão da alienação repercutiu então intensamente no mundo dos trabalhadores e dos empregados, mas foi quase sistematicamente descartada do debate pelas grandes organizações sindicais.

A banalização da injustiça social

Se o movimento esquerdista assumiu essas reivindicações rejeitadas pelos sindicatos e o Partido Comunista Francês (PCF), fê-lo tão-somente na perspectiva de um movimento de união em prol de objetivos políticos revolucionários voltados para a conquista do poder. Assim, o movimento esquerdista não analisou melhor nem deu maior atenção ao sofrimento no trabalho do que as organizações tradicionais. E quando, de um lado e de outro, se descrevia o sofrimento psíquico, era no decorrer de um romance ou de um relato (Linhart, 1978), nunca num texto de análise política ou sindical. Somente a questão do sofrimento físico e as reivindicações relativas aos acidentes de trabalho, às doenças profissionais e, de modo geral, à saúde do *corpo* foram assumidas pelas diversas organizações políticas. Cabe ainda assinalar que na França, em particular, a questão da saúde no trabalho foi tratada muito mais paulatina e parcimoniosamente do que em outros países europeus (Rebérioux, 1989) e até mesmo fora da Europa (Crespo-Merlo, 1996).

Afora a saúde do corpo, as preocupações relativas à saúde mental, ao sofrimento psíquico no trabalho, ao medo da alienação, à crise do sentido do trabalho não só deixaram de ser analisadas e compreendidas, como também foram freqüentemente rejeitadas e desqualificadas.

Nos anos 70, tanto as organizações sindicais majoritárias quanto as organizações esquerdistas recusaram-se a levar em consideração as questões relativas à *subjetividade* no trabalho. Antes de 1968, realizaram-se alguns raros estudos sobre a psicopatologia do trabalho (Begoin, 1957; Le Guillant, 1985; Moscovitz, 1971), encomendados e patrocinados pela Central Geral dos Trabalhadores (CGT), mas depois daquele ano efetuaram-se pouquíssimas pesquisas nesse campo.

As pesquisas em psicopatologia do trabalho iniciadas nos anos 70 esbarraram então na resistência dos sindicatos e na condenação da esquerda. Tudo o que dizia respeito a subjetividade, sofrimento subjetivo, patologia mental, tratamentos psicoterápicos suscitava desconfiança e até reprovação pública, salvo em certos casos notórios (Hodebourg, 1993). Por que essa resistência? Toda abordagem dos problemas psicológicos por psicólogos, médicos, psiquiatras e psicanalistas incorria num pecado capital: o de privilegiar a subjetividade individual, de supostamente levar a práticas individualizantes e de tolher a ação coletiva. A análise do sofrimento psíquico remetia à *subjetividade* — mero reflexo fictício e insignificante do *subjetivismo* e do idealismo. Tidas como anti-materialistas, tais preocupações com a saúde mental tolheriam a *mobilização coletiva e a consciência de classe*, favorecendo um “egocentrismo pequeno-burguês” de natureza essencialmente reacionária. O espírito da

declaração que denunciava “a psicanálise como ideologia reacionária” (Bonnafé et alii, 1949) dominava ainda as análises das organizações sindicais e esquerdistas nos anos 70. A meu ver, trata-se de um erro histórico que teve tremendas conseqüências:

- ◆ Não só as pesquisas no campo do sofrimento psíquico não puderam desenvolver-se, como também as que chegaram a ensaiar-se foram emperradas, resultando numa ignorância que deixou tais organizações carentes de idéias e meios de ação num campo que, no entanto, se tornaria decisivo.
- ◆ Ao mesmo tempo, as pesquisas em psicologia do trabalho, em psicossociologia, sobre o estresse no trabalho, bem como em psicopatologia geral e em psicanálise, foram avançando em amplos setores da sociedade (escolas, justiça, hospitais, polícia, partidos políticos etc.) e em vários meios profissionais, inclusive especialistas do comércio, da gestão empresarial, da mídia, da comunicação e da administração. Mas não no campo da medicina do trabalho nem nos sindicatos! Esse atraso de alguns, essa defasagem crescente em relação às preocupações da população, e essa sensibilização crescente de outros (os técnicos, os gerentes, os administradores e a *intelligentsia*) presidiram ao surgimento progressivo (e em ritmo constante) de novos métodos: formação de gerentes por meio da dinâmica de grupo, da psicossociologia, de recursos audiovisuais etc.

Desse amplo movimento articulado à margem das organizações trabalhistas, o resultado mais palpável foi o surgimento, nos anos 80, do novo conceito de “recursos humanos”. Ali onde os sindicatos não queriam se aventurar, patrões e gerentes formulavam novas concepções e introduziam novos métodos concernentes à subjetividade e ao sentido do trabalho: cultura empresarial, projeto institucional, mobilização organizacional etc., alargando drasticamente o fosso entre a capacidade de iniciativa de gerentes e patrões, de um lado, e a capacidade de resistência e de ação coletiva das organizações sindicais, de outro.

- ◆ Inegavelmente, porém, o efeito mais terrível dessa recalcitrância sindical contra a análise da subjetividade e do sofrimento no trabalho foi que, ao mesmo tempo, tais organizações infelizmente contribuíram para a desqualificação do discurso sobre o sofrimento e, logo, para a tole-

rância ao sofrimento subjetivo. Assim, a organização da tolerância ao sofrimento psíquico, à adversidade, é em parte resultado da política das organizações sindicais e esquerdistas, bem como dos partidos de esquerda. Aí está o paradoxo.

Portanto, as preocupações alegadas por essas organizações não mais correspondiam à vivência das pessoas no trabalho, e isso desde o começo dos anos 70. De sorte que, uma década depois, em plena escalada do desemprego, os assalariados já não se identificavam com as causas defendidas por suas organizações. A dessindicalização irresistível prosseguiu até que a França se tornou o país com o menor índice de sindicalizados em toda a Europa. Em outras palavras, a fragilidade sindical estaria ligada, pelo menos em parte, a um erro de análise no tocante ao significado dos eventos de maio de 1968. Tal fragilidade já existiria pois de modo latente antes da crise do emprego e da guinada socialista em favor do liberalismo econômico. A fragilidade sindical não seria a causa da tolerância à injustiça que hoje presenciamos, mas a consequência do desconhecimento e da falta de análise do sofrimento subjetivo por parte das próprias organizações sindicais, desde antes da crise do emprego.

O silêncio social sobre a injustiça e a adversidade que possibilitou o triunfo do economicismo da era Mitterrand estaria ligado, em última análise, ao descompasso histórico das organizações sindicais com a questão da subjetividade e do sofrimento, o que provocou um enorme atraso em relação às teses do liberalismo econômico — deixando o campo livre aos adeptos dos conceitos de recursos humanos e cultura empresarial — e eventualmente uma séria dificuldade para formular um projeto alternativo ao economicismo de esquerda ou de direita.

2. Vergonha e inibição da ação coletiva

A falta de reação coletiva diante da adversidade social e psicológica causada hoje pelo *desemprego* foi portanto precedida por uma recusa deliberada de mobilização coletiva em face do *sofrimento* causado pelo trabalho, sob pretexto de que esse sofrimento resultava da sensibilidade exacerbada, de que se mobilizar pelo sofrimento psíquico era tomar o reflexo pela causa e levar ao impasse o movimento sindical.

A indiferença pelo sofrimento psíquico dos que trabalham abriu caminho portanto à tolerância social para com o sofrimento dos desem-

pregados. Mas isso é apenas uma condição favorável, e essa etapa de nossa história não poderia explicar, por si só, a tolerância crescente ao sofrimento e à injustiça. Resta ainda aprofundar a análise da relação para com o trabalho, a qual, segundo as teses neoliberais, se tornou uma questão sem interesse.

O erro de análise das organizações político-sindicais no tocante à evolução das mentalidades e das preocupações com relação ao sofrimento no trabalho deixou o campo livre para as inovações gerenciais e econômicas. Os que especulavam, que concediam inusitados benefícios fiscais aos rendimentos financeiros, que favoreciam os rendimentos patrimoniais em detrimento dos rendimentos do trabalho, que organizavam uma redistribuição desigual das riquezas (que aumentaram consideravelmente no país, ao mesmo tempo em que surgia uma nova pobreza), esses mesmos que geravam a adversidade social, o sofrimento e a injustiça eram também os únicos a se preocuparem em forjar novas utopias sociais. Essas novas utopias, inspiradas pelos Estados Unidos e pelo Japão, sustentavam que a promessa de felicidade não estava mais na cultura, no ensino ou na política, mas no futuro das empresas. Proliferaram então as "culturas empresariais", com novos métodos de recrutamento e novas formas de gestão, sobretudo dos "recursos humanos". A empresa, ao mesmo tempo em que era o ponto de partida do sofrimento e da injustiça (planos de demissões, "planos sociais"), acentuava com a promessa de felicidade, de identidade e de realização para os que soubessem adaptar-se a ela e contribuir substancialmente para seu sucesso e sua "excelência".

Hoje, afora seu objetivo principal — o lucro —, o que caracteriza uma empresa não é mais sua produção, não é mais o trabalho. O que a caracteriza é sua organização, sua gestão, seu gerenciamento. Propõe-se assim um deslocamento qualitativamente essencial. O tema da organização (da empresa) substitui-se ao tema do trabalho nas práticas discursivas do neoliberalismo.

Trata-se de uma verdadeira reviravolta cuja característica principal não é promover a direção e a gestão, que sempre ocuparam um lugar de destaque, e sim desqualificar as preocupações com o trabalho, cuja "centralidade" agora é contestada tanto no plano econômico quanto nos planos social e psicológico.

No que concerne ao problema da centralidade do trabalho e de sua negação nos últimos 15 anos, remetemo-nos a várias fontes onde recentemente o debate foi retomado: Freyssenet (1994); De Bandt, De-

A banalização da injustiça social

jours & Dubar (1995); Cours-Salies (1995); Kergoat (1994). Em suma, as teses neoliberais são as seguintes:

- ◆ Não existe mais trabalho. Este se tornou artigo raro em nossa sociedade. As principais razões disso são o progresso tecnológico, a automação, a robotização etc.
- ◆ O trabalho não mais suscita problema científico, tornou-se inteiramente transparente, inteligível, reproduzível e formalizável, sendo possível substituir progressivamente o homem por autômatos. O trabalho diz respeito tão-somente à execução. Os únicos problemas residuais da empresa residem na concepção e na gestão.
- ◆ Como perdeu seu mistério, o trabalho não mais se presta à realização do ego nem confere sentido à vida dos homens e das mulheres da "sociedade pós-moderna". Convém, pois, procurar substitutos do trabalho como mediador da subjetividade, da identidade e do sentido (Gorz, 1993; e Meda, 1995).

Essas três teses podem ser contestadas:

- ◆ Por um lado, o trabalho não se tornou artigo raro. Enquanto se "enxugam os quadros", os que continuam a trabalhar o fazem cada vez mais intensamente, e a duração real de seu trabalho não pára de aumentar; não só entre os gerentes, mas também entre os técnicos, os empregados e todos os "executores", em particular os terceirizados. Por outro lado, uma parte importante do trabalho é deslocada para os países do Sul, o Extremo Oriente, por exemplo (Pottier, 1997), onde é terrivelmente mal remunerado. O trabalho não diminui; ao contrário, aumenta, mas muda de local geográfico graças à divisão internacional do trabalho e dos riscos. Por fim, uma parte do trabalho, evidentemente não mensurável, é deslocada não mais para o Sul e sim para o interior, pelo recurso à terceirização, ao trabalho precário, aos biscates, ao trabalho não remunerado (estágio em empresas, aprendizado, horas extras à vontade etc.), ao trabalho ilegal (estabelecimentos clandestinos no setor de vestuário, terceirização em cascata na construção civil ou na manutenção de usinas nucleares, nas firmas de mudanças ou de limpeza etc.).

- ◆ O trabalho não é inteiramente inteligível, formalizável e automatizável: uma vez difundido o slogan da "qualidade total", são cada vez mais numerosos os incidentes que comprometem a qualidade do trabalho e a segurança das pessoas e das instalações. É cada vez mais difícil esconder a degradação das condições de higiene e os erros na administração de cuidados médicos. Nos últimos anos, tornaram a aumentar os acidentes de trabalho fatais, notadamente na construção civil. A segurança dos trens é comprometida pelo aumento dos acidentes ferroviários, a segurança das usinas nucleares é posta em dúvida.
- ◆ O trabalho continua sendo o único mediador da realização do ego no campo social, e não se vê atualmente nenhum candidato capaz de substituí-lo (Rebérioux, 1993).
- ◆ O trabalho pode ser mediador da emancipação, mas, para os que têm um emprego, também continua a gerar sofrimentos, como mostraram as pesquisas em psicodinâmica do trabalho nos últimos 15 anos; não apenas sofrimentos já conhecidos, mas novos sofrimentos especificamente ligados à nova gestão, sobretudo entre os gerentes, como veremos mais adiante.
- ◆ Quanto aos que sofrem por causa da intensificação do trabalho, por causa do aumento da carga de trabalho e da fadiga, ou ainda por causa da degradação progressiva das relações de trabalho (arbitrariedade das decisões, desconfiança, individualismo, concorrência desleal entre agentes, arrivismo desenfreado etc.), estes encontram muitas dificuldades para reagir coletivamente.

Numa situação de desemprego e injustiça ligada à exclusão, os trabalhadores que tentam lutar por meio de greves se deparam com dois tipos de dificuldades que, mesmo sendo subjetivas, não deixam de ter conseqüências importantes para a mobilização coletiva e política:

- ◆ A inculpação pelos "outros", isto é, o efeito subjetivo do juízo de desaprovação proferido pelos políticos, os intelectuais, os executivos, a mídia e até a maioria silenciosa, segundo os quais se trata de greves de "abastados" que, aliás, constituiriam uma ameaça à perenidade das empresas (supostamente tão precárias, mesmo quando não é o caso). Em 1988/89, por exemplo, as greves organizadas por ferroviá-

A banalização da injustiça social

rios e professores foram amplamente denunciadas, inclusive pela esquerda, tendo aliás fracassado, em grande parte, por esse motivo. As greves de 1995 e as que se seguiram só concederam um lugar discreto à análise do sofrimento no trabalho, pois hesita-se em generalizar o debate de um tema específico. Somente se enfatizam o abandono dos valores ligados ao serviço público e a denúncia do desemprego, ao passo que o debate sobre o sofrimento no trabalho permanece ainda embrionário.

- ◆ A vergonha espontânea de protestar quando outros são muito mais desfavorecidos: é como se hoje as relações de dominação e injustiça social só afetassem os desempregados e os pobres, deixando incólumes os que, por terem emprego e recursos, são privilegiados. Quando mencionamos a situação dos que sofrem por causa do trabalho, provocamos quase sempre uma reação de recuo ou de indignação, pois damos assim a impressão de que somos insensíveis à sorte supostamente pior dos que sofrem por causa da falta de trabalho.

O espaço dedicado à discussão sobre o sofrimento no trabalho tornou-se tão restrito que, nos últimos anos, produziram-se situações dramáticas como jamais se viu anteriormente: tentativas de suicídio ou suicídios consumados, no local de trabalho, que atestam provavelmente o impasse psíquico criado pela falta de interlocutor que dê atenção àquele que sofre e pelo mutismo generalizado.

Numa empresa industrial onde fomos chamados a prestar consulta, um técnico é encontrado às primeiras horas do dia enforcado em seu local de trabalho. O pessoal — os colegas, os companheiros — naturalmente está bastante abalado. O médico do trabalho, vítima também de várias tentativas de intimidação por parte da direção para dissuadi-lo de mostrar-se excessivamente zeloso em sua atividade médica junto aos empregados, consegue obter, em nome do Comitê de Higiene, Segurança e Condições de Trabalho (HSTC), um pedido de inquérito de psicopatologia do trabalho sobre as causas e conseqüências do suicídio do técnico. Têm lugar na empresa várias reuniões com a equipe de especialistas, na presença dos atores sociais. Mas a pressão sobre o emprego exercida há vários meses pela direção é tão forte que os sindicatos fazem da questão do trabalho sua principal preocupação. Nesse contexto, a vergonha de promover um debate sobre o sofrimento no trabalho e de reclamar verbas para financiar o inquérito acaba por gerar tergiversações e hesitações, até que o pedido apresentado inicialmente pelos sindicatos é prete-

rido por falta de vontade e convicção. Assim, a vergonha de revelar o sofrimento no trabalho, diante do sofrimento dos que correm o risco de demissão, termina por impedir que um suicídio seja analisado, explicado e discutido. A vergonha de queixar-se cria um terrível precedente: alguém pode agora suicidar-se nas dependências dessa fábrica sem que isso cause espécie. Terrível precedente de banalização de um ato desesperado, conquanto espetacular e eloqüente, manifestamente dirigido à coletividade do trabalho e à empresa. Assim, a morte de um homem, de um colega de empresa, pode fazer parte da situação de trabalho e ser relegada à condição de incidente comum. Permanecer assim impassível em seu posto de trabalho acaso significa que o suicídio agora faz parte do cenário?

Nesses últimos anos, outros casos igualmente graves e por vezes ainda mais espetaculares deram ensejo a pedidos de inquérito que terminaram todos de maneira semelhante ao que acabamos de relatar: silêncio e mutismo dentro em pouco resultam em sigilo e, por fim, amnésia forçada.

Assim, à primeira fase do processo de construção da tolerância ao sofrimento, representada pela recusa sindical de levar em consideração a subjetividade, segue-se uma segunda fase: a da vergonha de tornar público o sofrimento gerado pelos novos métodos de gestão do pessoal.

Certamente alguém poderá alegar que me ocupo aqui do sofrimento dos que trabalham, e não do sofrimento dos desempregados ou marginalizados, o qual no entanto é o ponto de partida da discussão sobre a tolerância ao sofrimento na sociedade contemporânea.

Meu ponto de vista se baseia no que a psicopatologia nos ensina a respeito da percepção do sofrimento na terceira pessoa (isto é, o sofrimento infligido a outrem por um terceiro). A percepção do sofrimento alheio não diz respeito apenas a um processo cognitivo, de resto bastante complexo, em sua construção psíquica e social (Pharo, 1996). Sempre implica, também, uma participação pática⁵ do sujeito que percebe. Perceber o sofrimento alheio provoca uma experiência sensível e uma emoção a partir das quais se associam pensamentos cujo conteúdo depende da história particular do sujeito que percebe: culpa, agressividade, prazer etc.

A percepção do sofrimento alheio provoca, pois, um processo afetivo. Por sua vez, esse processo afetivo parece indispensável à concre-

⁵ O termo "pático" tornará a ser empregado várias vezes neste texto à guisa de qualificativo, remetendo ao sofrer e ao sofrimento, ao padecer e à paixão, com suas conotações de passar por, sentir, experimentar, suportar, agüentar situações que gerem dor ou prazer.

tização da percepção pela tomada de consciência. Em outras palavras, a estabilização mnésica da percepção necessária ao exercício do julgamento (a substituição do sistema percepção-consciência pelo sistema pré-consciente, na teoria psicanalítica) depende da reação defensiva do sujeito diante de sua emoção: rejeição, negação ou recalque. No caso de negação ou rejeição, o sujeito não memoriza a percepção do sofrimento alheio — perde a consciência dele.

Mas vimos que o sujeito que sofre com sua relação para com o trabalho é freqüentemente levado, nas condições atuais, a lutar contra a expressão pública de seu próprio sofrimento. Afetivamente, ele pode então assumir uma postura de indisponibilidade e de intolerância para com a emoção que nele provoca a percepção do sofrimento alheio.⁶ Assim, a intolerância afetiva para com a própria emoção reacional acaba levando o sujeito a abstrair-se do sofrimento alheio por uma atitude de indiferença — logo, de intolerância para com o que provoca seu sofrimento.

Em outras palavras, a consciência do — ou a insensibilidade ao — sofrimento dos *desempregados* depende inevitavelmente da relação do sujeito para com seu próprio sofrimento. Eis por que a análise da tolerância ao sofrimento do desempregado e à injustiça por ele sofrida passa pela elucidação do sofrimento no *trabalho*. Ou, dito de outra maneira, a impossibilidade de exprimir e elaborar o sofrimento no trabalho constitui importante obstáculo ao reconhecimento do sofrimento dos que estão sem emprego.

3. Surgimento do medo e submissão

É penetrando mais fundo no mundo do trabalho que podemos prosseguir a análise da tolerância social ao sofrimento e à injustiça. De fato, na terceira etapa do processo opera-se uma nova clivagem, não mais entre sofrimento e indignação, mas entre duas populações: os que trabalham e os que são vítimas do desemprego e da injustiça.

As demissões não fizeram apenas aumentar a carga de trabalho dos que continuam empregados. Pesquisa recente na indústria automobi-

⁶ “Esquecer” o suicídio de um colega de trabalho, como vimos anteriormente, pressupõe acionar uma defesa (negação) que funciona como um anestésico contra a própria emoção, mas supõe também “vacinar-se” contra a percepção do sofrimento alheio, para não correr o risco de suspender a amnésia e ser tomado de angústia.

lística mostra que o sofrimento dos que trabalham assume formas novas e inquietantes. Trata-se de pesquisa feita numa montadora em 1994, 20 anos depois da primeira pesquisa lá realizada. Segundo os engenheiros de métodos, a organização do trabalho nessa fábrica mudou radicalmente em relação ao que era há 20 anos, desde que se introduziram métodos inspirados no modelo japonês, em particular o *just in time*.

Constata-se com grande surpresa que, no nível dos “operadores”,⁷ a principal diferença em relação aos antigos operários especializados diz respeito à sua denominação, nitidamente menos importante do que antes. Nota-se também o menor atravancamento dos recintos, tanto pelos compartimentos separados quanto pelo número de supervisores (poucos reguladores e contramestres, nenhum cronometrista). Mas o trabalho, enquanto atividade (no sentido ergonômico do trabalho), não é muito diferente, qualitativamente, do que era há 20 anos. A análise mais detalhada da realidade do operário mostra que os tempos ociosos desapareceram, que o “índice de empenho” (isto é, a parte do tempo que ele passa no trabalho em cadeia e que é dedicada às tarefas diretas de fabricação, montagem ou produção — descontados os tempos de locomoção, aprovisionamento, pausa ou descanso) é muito mais penoso do que no passado, que não existe atualmente nenhum meio de “remachar”, nenhuma possibilidade, ainda que transitória, de se livrar individual ou coletivamente das pressões da organização. A principal preocupação, do ponto de vista subjetivo, é a resistência, ou seja, a capacidade de agüentar firme o tempo todo, sem relaxar, sem se importar em machucar as mãos (certos operários enrolam um pedaço de pano nos dedos para não sangrar), sem se ferir e sem adoecer. As pressões e o ritmo do trabalho são, a bem dizer, “infernais”. Mas ninguém reclama mais! E assim mesmo. O sofrimento moral e físico é intenso, sobretudo entre os jovens, que são minoria na fábrica (onde os operadores têm em média mais de 40 anos). De fato, estes últimos passam por uma terrível seleção: todo ano, mais de 15 mil pessoas se apresentam espontaneamente à porta da fábrica para pedir emprego. Segundo a diretoria de recursos humanos,

⁷ Este é o termo que tende a se impor, nos últimos anos, para designar os operários. Trata-se originariamente de um termo empregado pelos ergonomistas para denominar todos os que trabalham, sem consideração de *status* social, profissional ou hierárquico. Depois passou a ser usado em certas indústrias para substituir o termo “técnico”, onde era considerado mais lisonjeiro que este último. Seguindo assim a tendência habitual, o termo é hoje usado correntemente para designar os operários, que foram sucessivamente brindados com os títulos de trabalhador manual, depois operário especializado e agora operador.

A banalização da injustiça social

todos os candidatos são examinados, embora no final só se contratem de 150 a 300 jovens. A seleção, naturalmente, pressupõe múltiplos e variados testes, nos quais se procura sondar a "motivação", que deve ser intensa, inabalável e associada ao gosto pelo esforço e a demonstrações de boa vontade e disciplina, para que um candidato seja aprovado.⁸

Ele passa então por um aprendizado, durante o qual lhe dizem que foi escolhido por estar entre os melhores e que ele é agora considerado um eleito, que faz parte da elite e que dele se espera um desempenho à altura de sua capacidade e de suas obrigações morais para com a empresa que nele depositou sua confiança e que lhe concedeu o privilégio de o acolher. Se ele se aplicar realmente, a empresa poderá garantir-lhe uma bela carreira.

Mas quando se contratam jovens, obviamente é para preparar a substituição dos operários veteranos que trabalham na linha de montagem. Desejosos de aprender e de mostrar seu empenho, os jovens aceitam todas as tarefas polivalentes, sem regatear. Passado algum tempo, porém, eles compreendem: não há outro futuro para eles que não a linha de montagem. E se fraquejarem, serão despedidos.

Então, progressivamente, seu ponto de vista evolui. O trabalho torna-se pouco a pouco um infortúnio. Após a decepção vem a macabra impressão de que o trabalho e a empresa estão lhes tirando sua substância vital, seu elã e mesmo seu sangue: de que estão sendo "consumidos", "espoliados", "sugados". Pois, como lhes disseram no estágio após a contratação: "Vocês são o sangue novo da empresa". "A empresa necessita de juventude e de sangue novo." E outras tantas metáforas que revolvem cruelmente em seu jovem espírito de 20 anos. E se eles guardam no seu íntimo, sem nisso acreditar verdadeiramente, a secreta esperança de um dia deixarem a linha de montagem para serem promovidos a chefe de unidade elementar de trabalho (UET), é porque essa é a condição *sine qua non* para suportar tarefas estafantes executadas com vertiginosa rapidez.

De resto, vêem com respeito e até admiração os veteranos: como fazem eles para agüentar, para resistir a essa terrível organização do trabalho? Onde vão buscar forças, depois de tantos anos, para persistir? Na verdade, muitos desses jovens operários, mesmo motivados, decidi-

⁸ Hoje em dia utilizam-se outros meios igualmente sofisticados para efetuar a seleção após a observação psicológica dos trabalhadores em atividade, em nome da segurança das pessoas e das instalações, e que implicam a participação de psicólogos, médicos do trabalho e psiquiatras.

dos e entusiásticos, não conseguem suportar o ritmo de trabalho. E o índice de rotatividade (isto é, o número de dispensas e substituições em relação à população de trabalhadores jovens) permanece excepcionalmente elevado, segundo a diretoria de recursos humanos.

Esses operários trabalham cronicamente em regime de insuficiência de pessoal. Todas as manhãs, o chefe de UET tem que retomar as discussões e negociações com os colegas de outras unidades para pechinchar um ou mais operadores e tentar atenuar os efeitos da insuficiência de pessoal na seção da linha de montagem pela qual é responsável.

O "autocontrole" à japonesa constitui um acréscimo de trabalho e um sistema diabólico de dominação auto-administrado, o qual supera em muito os desempenhos disciplinares que se podiam obter pelos antigos meios convencionais de controle. Não cabe repetir aqui todas as descrições da vivência subjetiva dos operadores. Basta-nos um apanhado para tomar pé na situação. Há duas décadas, pesquisadores de fora dessa empresa automobilística conduziram várias sondagens sobre a produção, a produtividade, a gestão, a qualidade etc. Mas não se fez nenhuma pesquisa sobre a vivência subjetiva da condição de "operário". Nossa pesquisa nos leva pois a uma situação inédita. Entre a situação descrita pelas outras pesquisas e a nossa há tão pouca semelhança que se tem a impressão de que nossos colegas pesquisadores e nós próprios não tivemos acesso à mesma fábrica, nem às mesmas dependências, nem à mesma empresa, nem aos mesmos setores de produção, nem aos mesmos operários. Os pesquisadores mencionados e os engenheiros de métodos em atividade descrevem a situação atual como se fosse um mundo radicalmente novo. Para nós, ao contrário, existe uma inegável semelhança entre ontem e hoje, com um nítido agravamento, todavia, do sofrimento subjetivo de operadores e chefes de UET (que sucederam aos antigos contratistas). Tal paradoxo nos levou a propor a adoção de um novo conceito: o de defasagem entre "descrição (no sentido de Anscombe, 1979) gerencial do trabalho" (apresentada pelos quadros superiores) e "descrição subjetiva do trabalho" (Llory & Llory, 1996).

A "descrição subjetiva", que se opõe à "descrição gerencial", é uma descrição do trabalho que é reconstruída a partir do relato de operadores e chefes de UET. Relato das dificuldades com que uns e outros se defrontam no exercício de sua atividade; relato, também, das maneiras de se "arranjar" com essas dificuldades, de superá-las ou contorná-las, inclusive de empurrá-las para os outros. Descobre-se então que o trabalho não se apresenta absolutamente como o desejariam os teóricos, os engenheiros de métodos ou os gerentes. Os imprevistos são inúmeros, a or-

ganização do trabalho está constantemente sujeita a modificações e improvisações, o que deixa operadores e chefes de unidade em situações caóticas, nas quais é impossível prever o que vai acontecer.

Tal "descrição" do trabalho é subjetiva porquanto é construída a partir da elaboração da vivência dos operadores, omitindo qualquer referência à organização formal. Subjetiva não implica, portanto, que o conteúdo dessa descrição seja arbitrário ou fantasioso. Ao contrário, para chegar à descrição subjetiva do trabalho, é preciso recorrer a toda uma metodologia científica (Dejours, 1993b).

A "descrição gerencial" do trabalho é dada pelos setores de métodos, pelo setor da qualidade e pelo setor da gestão de recursos humanos.

Opor a "descrição subjetiva" à "descrição gerencial" do trabalho não redundaria em afirmar que a primeira está certa e que a segunda está errada. Não se trata disso. Tanto uma quanto outra são maneiras de descrever a organização real do trabalho, na tentativa de defini-la ou focalizá-la mais de perto. Por ora, revela-se particularmente preocupante a crescente discrepância entre essas duas descrições. Quer no tocante à preocupação de compreender a realidade do funcionamento do processo de trabalho, quer no tocante ao que se passa com os operários. É de todo evidente que o trabalho não se apresenta absolutamente de uma maneira regulada e controlada, como faz supor a descrição gerencial. Ao contrário, as dificuldades, os esforços necessários para paliar os repetidos incidentes na linha de produção, o índice de empenho, tudo isso torna o trabalho em cadeia cada vez mais penoso.

A questão que mais uma vez aqui colocamos é a fragilidade ou a inexistência de movimento coletivo de luta contra uma condição que não seria tolerada há uns 15 ou 20 anos na França. A explicação mais plausível para o prolongamento de tal situação — após a restituição dos resultados da pesquisa, a validação e confirmação das interpretações pelos operadores, os chefes de UET e mesmo os gerentes — parece que é o *surgimento do medo*.

Todos esses trabalhadores vivem constantemente sob ameaça de demissão. O essencial das variações do ritmo de produção (em função do total de pedidos) é absorvido por empregos precários, contratos com prazo determinado e sobretudo contratos emprego-solidariedade (CES).

Em outras palavras, a precariedade não atinge somente os trabalhadores precários. Ela tem grandes conseqüências para a vivência e a conduta dos que trabalham. Afinal, são seus empregos que se precarizam pelo recurso possível aos empregos precários para substituí-los, bem

como às demissões pelo mínimo deslize (quase não há mais absenteísmo, os operadores continuam a trabalhar mesmo estando doentes, enquanto tenham condições para tanto).

Assim, convém preferir o termo *precarização* a *precariedade*.

- ◆ O primeiro efeito da precarização é pois a intensificação do trabalho e o aumento do sofrimento subjetivo (sem dúvida, com um índice de morbidade maior porém “exteriorizado” da empresa em virtude das demissões).
- ◆ O segundo efeito é a neutralização da mobilização coletiva contra o sofrimento, contra a dominação e contra a alienação.
- ◆ A terceira consequência é a estratégia defensiva do silêncio, da cegueira e da surdez. Cada um deve antes de tudo se preocupar em “resistir”. Quanto ao sofrimento alheio, não só “não se pode fazer nada”, como também sua própria percepção constitui um constrangimento ou uma dificuldade subjetiva suplementar, que prejudica os esforços de resistência. Para resistir, portanto, convém fechar os olhos e os ouvidos ao sofrimento e à injustiça infligidos a outrem. Nossa pesquisa mostra que todos, dos operadores aos gerentes, se defendem da mesma maneira: negando o sofrimento alheio e calando o seu
- ◆ O quarto efeito da ameaça de demissão e precarização é o individualismo, o cada um por si. Como disse Sofsky (1993:358), a partir de certo nível de sofrimento, “a miséria não une: destrói a reciprocidade”./

Coloca-se pois inevitavelmente o problema da mobilização subjetiva da inteligência, da engenhosidade e sobretudo da cooperação (horizontal e vertical), sem as quais o processo de trabalho é paralisado. Será que os efeitos nocivos do medo não têm, com o tempo, um impacto negativo na qualidade e na produtividade?

É difícil dar a essa questão uma resposta convincente. Indubitavelmente, “a produção flui”. A qualidade, como parecem atestar todos os indicadores, é excelente (“qualidade total”). No entanto, a análise detalhada dos indicadores causa perplexidade. Os ganhos de produtividade podem resultar essencialmente da diminuição do absenteísmo, da redução dos custos da mão-de-obra e da inexistência de movimentos reivindicativos, mais que da melhoria da qualidade *stricto sensu*. Não se trata apenas de uma nuance, mas de uma questão fundamental concernente à

estabilidade dos sistemas e da organização, à sua capacidade de resistência e à sua perenidade.

Pesquisas realizadas em outros setores industriais (produção nuclear de eletricidade) indicam mais claramente a degradação da qualidade e da segurança das pessoas e das instalações (Doniol-Shaw, Huez & Sandret, 1995; Birraux, 1995; e Labbé & Recassens, 1997).

Seja como for, a descrição do trabalho é bastante diferenciada, conforme se leve em conta o ponto de vista de gerentes ou operadores. Se as sondagens realizadas por outros pesquisadores confirmam a descrição gerencial do *just in time* e do *kan ban*,⁹ é porque elas são feitas a partir da descrição feita pelos gerentes, a qual serve ao mesmo tempo de ponto de partida e de referência: "É preciso adotar a perspectiva da direção da organização para confundir a propaganda ideológica com o *habitus efetivo* dos membros" (Sofsky, 1993:358). Tal é a perspectiva adotada por certos pesquisadores.

Por ora, consideraremos que os trabalhadores submetidos a essa nova forma de dominação pela manipulação gerencial da ameaça de precarização vivem constantemente com medo. Esse medo é permanente e gera condutas de obediência e até de submissão. Quebra a reciprocidade entre os trabalhadores, desliga o sujeito do sofrimento do outro, que também padece, no entanto, a mesma situação. E, sobretudo, desliga inteiramente os que sofrem a dominação no trabalho daqueles que estão longe desse universo — os excluídos, os desempregados — e de seu sofrimento, que é bastante diferente daquele experimentado pelos que trabalham. Assim, o medo produz uma separação subjetiva crescente entre os que trabalham e os que não trabalham.

4. Da submissão à mentira

Levando em conta a descrição do trabalho obtida a partir do relato dos trabalhadores, como é possível sustentar uma descrição gerencial tão defasada e tão divergente da realidade da experiência vivenciada no trabalho? Não se trata aqui de questionar a autenticidade da descrição gerencial do trabalho. Tal descrição é feita a partir de índices, in-

⁹ Um dos princípios de organização característicos do modelo japonês de produção (Hirata, 1993).

dicadores, decisões e resultados que, mesmo sendo um pouco discutíveis cientificamente, não deixam de ser, por vezes, verídicos. Supondo mesmo que a descrição gerencial seja perfeitamente autêntica, como explicar:

- ◆ a surpreendente discrepância entre a descrição gerencial e a descrição subjetiva do trabalho?
- ◆ a inexistência de discurso organizado, de contestação da descrição gerencial do trabalho, por parte não só dos operadores, mas sobretudo dos próprios gerentes?

Na verdade, os gerentes têm alguma noção da situação de seus subordinados e do sofrimento deles. Principalmente, têm uma noção bastante detalhada das *dificuldades reais* que eles enfrentam para realizar seu trabalho e para tentar cumprir as metas de produção. Pois, não obstante a descrição gerencial e os números apregoados com relação à “qualidade total”, eles têm que lidar com as inevitáveis dificuldades materiais de funcionamento da linha de produção, os constantes incidentes e imprevistos, num contexto de insuficiência crônica de pessoal. Eles sabem perfeitamente que as unidades elementares de trabalho não funcionam bem, que os chefes de UET não dão conta de suas obrigações.

De fato, os gerentes, por sua vez, validaram os resultados da pesquisa sobre os operadores e os chefes de UET, bem como sobre os graves problemas que afetam as linhas de montagem pelas quais, aliás, são responsáveis. Não somente os validaram, como também acrescentaram que também eles sofrem com as novas formas de gerenciamento. Assim ficamos sabendo que, todas as manhãs, eles enfrentam uma reunião com a direção, durante a qual um gerente se vê na berlinda, tendo que se submeter, diante de todos os colegas, a longas reprimendas por sua incapacidade para desincumbir-se bem de suas tarefas e assumir suas responsabilidades. Seria um prenúncio da precarização ou eventualmente um pretexto para a demissão, quando chegar a hora? Eis que também isso é vivenciado como uma injustiça, considerando os esforços desmedidos que os gerentes fazem pela empresa.

A divergência entre as duas descrições — gerencial e subjetiva — é inquietante. Intimados a dar uma explicação para tal divergência, todos, sem exceção, do operário ao gerente, ficam embaraçados, hesitam e propõem interpretações vagas. De modo que, afinal, somos levados a

fazer ressalvas àquilo que os gerentes e os diretores proclamam a respeito do real funcionamento social e técnico da empresa e de seu sucesso.

O pesquisador de fora da empresa é assaltado pela dúvida. Como é que os gerentes, tendo (como depois mostrou a pesquisa, quando da restituição dos resultados) conhecimento ou pelo menos uma intuição da real situação de trabalho, não são também assaltados pela dúvida? Como é possível que, por um lado, eles saibam da real situação e, por outro, mantenham um discurso francamente defasado em relação àquilo que sabem, e que afinal, apesar dessa contradição, não demonstrem dúvida nem angústia? Pois, em suma, todos os gerentes parecem não fazer nenhuma ressalva à descrição gerencial do trabalho, quando se dirigem a terceiros, em particular aos pesquisadores, aos visitantes ou aos clientes. Eles exibem mesmo uma confiança aparentemente autêntica na qualidade do trabalho e na perenidade da empresa. É essa autenticidade da confiança no sucesso da empresa que se apresenta finalmente como o maior enigma. De fato, parece evidente ou pelo menos bastante provável que, sem essa confiança ou mesmo esse triunfalismo dos gerentes, o sistema entraria em crise. Se os gerentes não consagrassem à organização seu entusiasmo e sua motivação, estabelecer-se-iam cumplicidades com a base operária (os operadores) e os quadros intermediários (os chefes de UET) no que diz respeito ao reconhecimento do sofrimento, às tensões internas da empresa, ao seu caráter insustentável, à impossibilidade de obter novos progressos (ou mesmo a mera estabilização do funcionamento atual), enfim, aos riscos de colapso da organização. Nenhum dos dois acredita que os progressos alcançados na produtividade e nos lucros da empresa se façam acompanhar de um reforço de pessoal e de novas contratações. Como fazem eles para admitir que se possa continuar assim a "enxugar" constantemente o pessoal sem que isso prejudique o funcionamento da empresa, ainda mais quando eles comprovam diariamente, não sem pesar, as dificuldades de cumprir os objetivos num contexto de insuficiência crônica de pessoal?

Nossa interpretação divide-se em duas partes.

A manipulação da ameaça

Por um lado, as dificuldades encontradas pelos gerentes em seu próprio trabalho não podem ser objeto de debate, de reflexão, de deliberação coletiva entre eles. Isso por causa do medo a que também os ge-

rentes estão sujeitos: medo de tornar visíveis suas próprias dificuldades, medo de que isso seja atribuído à sua incompetência, medo de que os colegas usem essa informação contra eles, medo de que isso venha a servir de argumento para os incluir na próxima lista de demissões... Em outras palavras, a experiência da resistência do real à autoridade e à competência gerenciais parece fadada a permanecer estritamente individualizada e secreta; e mesmo a ser dissimulada. Assim, os sinais exteriores de competência e eficácia repousam sobre a preocupação de ocultar metodicamente todas as falhas que se não consegue corrigir. Essa primeira parte da interpretação explica a dissimulação e o silêncio sobre as dificuldades, mas não a confiança dos gerentes no sistema.

Por outro lado, por sua própria experiência do medo, eles sabem que, usando da ameaça de demissão, eles podem intensificar o trabalho dos operadores bem mais do que se acreditava ser possível, considerando a tradição dos últimos 25 anos. Além disso, a concorrência entre trabalhadores à procura de emprego e assalariados estatutários, entre novos e antigos, torna-se cada vez mais acirrada, num contexto em que a reserva de mão-de-obra e de candidatos a substituto se afigura de tal modo inesgotável que a elasticidade do sistema parece capaz de suportar uma carga adicional de pressão sobre os homens, sem grave risco de colapso. O que explica a ponta de ironia que se detecta no discurso habitual dos gerentes.

Cabe fazer aqui um esclarecimento teórico cuja importância nos parece capital para a inteligibilidade não apenas deste capítulo mas do livro inteiro.

Diz respeito a uma noção que sempre foi tida como periférica e que, a nosso ver, merece ser considerada um elo teórico essencial; o “zelo no trabalho”.

A respeito de Eichmann, de quem falaremos mais adiante, assim como a respeito de muitos oficiais do sistema nazista, costuma-se dizer que eles agiam como meras engrenagens de uma organização que os transcendia. E alega-se apenas que eles se comportavam como “operadores” ou “agentes” zelosos.

Na análise do sistema nazista, a ênfase quase sempre recaiu sobre a elucidação do comportamento dos chefes militares ou civis. Este é certamente um ponto essencial. A nosso ver, porém, subsiste nessa investigação um enigma importante. O sistema não funcionava somente graças a seus chefes. Sua eficácia repousava sobre a colaboração maciça da grande maioria dos “executores”. Por colaboração devemos entender aqui a parti-

A banalização da injustiça social

cipação coordenada de todas as inteligências individuais no funcionamento do sistema.

O zelo demonstrado por todos esses atores não é uma qualidade “contingente” de sua conduta. O zelo é fundamental, se não decisivo, para a eficiência do sistema.

Por quê?

Como dissemos anteriormente, nenhuma empresa, nenhuma instituição, nenhum serviço pode evitar o grande problema da defasagem entre a organização do trabalho prescrita e a organização do trabalho real, seja qual for o grau de refinamento das prescrições e dos métodos de trabalho. É impossível, numa situação real, prever tudo antecipadamente. O suposto trabalho de execução nada mais é do que uma quimera.

Se todos os trabalhadores de uma empresa se esforçassem para cumprir à risca todas as instruções que lhes são dadas por seus superiores, não haveria produção. Ater-se rigorosamente às prescrições, executar apenas o que é ordenado, eis o que se chama de “operação padrão” (*grève du zèle*). As situações desse tipo são bem conhecidas e já foram usadas no passado pelos operários em luta para paralisar as empresas: ou os resultados da produção são desastrosos, por causa da enorme quantidade de defeitos de qualidade, ou então, mais radicalmente, a produção entra em pane.

Uma fábrica, uma usina ou um serviço só funcionam quando os trabalhadores, por conta própria, usam de artimanhas, macetes, quebra-galhos, truques; quando se antecipam, sem que lhes tenham explicitamente ordenado, a incidentes de toda a sorte; quando, enfim, se ajudam mutuamente, segundo os princípios de cooperação que eles inventam e que não lhes foram indicados de antemão.

Em outras palavras, o processo de trabalho só funciona quando os trabalhadores beneficiam a organização do trabalho com a mobilização de suas inteligências, individual e coletivamente.

Convém ainda esclarecer que o exercício dessa inteligência no trabalho geralmente só é possível à margem dos procedimentos, isto é, cometendo, *nolens volens*, infrações dos regulamentos e das ordens. Portanto, é preciso não apenas dar mostras de inteligência para suprimir a defasagem entre a organização do trabalho prescrita e a organização do trabalho real, mas também admitir que, muitas vezes, essa inteligência só pode ser usada semiclandestinamente.

Tais características da inteligência eficiente no trabalho — características cognitivas: saber lidar com o imprevisto, com o inusitado,

com o que não foi ainda assimilado nem rotinizado; e características afetivas: ousar desobedecer ou transgredir, agir inteligentemente porém clandestinamente ou, pelo menos, discretamente —, tais características, portanto, da inteligência no trabalho constituem o que costumamos chamar de “zelo” no trabalho.

E com base nessa análise que cumpre adotar uma posição crítica diante do poder da disciplina sobre a qualidade do trabalho.

O sistema de produção nazista era de uma terrível eficácia, quer na indústria e na administração, quer nos campos de concentração e no “trabalho” de extermínio. Os admiradores do sistema nazista e os intérpretes entusiastas do “milagre alemão” do pós-guerra, assim como os propagandistas do sistema japonês, não cansam de repetir que sua eficácia é antes de tudo o resultado de um senso de disciplina bem arraigado na cultura desses povos. Essa leitura da história deve ser revista à luz das ciências do trabalho. A disciplina, a ordem, a obediência e principalmente a submissão conduzem inevitavelmente à paralisia das empresas e das administrações. Sua força não está apenas na disciplina, mas na superação desta pelo zelo, ou seja, por todas as infrações e artimanhas que os trabalhadores introduzem no processo de trabalho para que ele funcione. É a mobilização subjetiva de sua inteligência que é decisiva.

Se o sistema nazista de produção e administração funcionava é porque os trabalhadores e o povo contribuíam em massa com sua inteligência e engenhosidade para torná-lo eficaz. Se eles tivessem observado rigorosamente a disciplina, o sistema teria sido paralisado.

O zelo é pois um ingrediente necessário à eficácia de uma organização do trabalho. Eichmann era zeloso, assim como o eram muitos outros responsáveis. Além disso, esse zelo era necessário em todos os níveis hierárquicos, inclusive no nível do suposto “executor de base”, para lograr a eficácia do dispositivo nazista de extermínio.

Mas qual a motivação desse zelo tão indispensável?

Até alguns anos atrás, pensávamos que a mobilização subjetiva da inteligência e da engenhosidade no trabalho repousava essencialmente sobre a livre vontade dos trabalhadores. Todas as pesquisas de campo indicavam isso, os estudos clássicos sobre a motivação no trabalho pareciam corroborá-lo, a análise dos defeitos do sistema burocrático o demonstrava.

Só em nossas pesquisas mais recentes foi que pudemos constatar um outro possível motor da mobilização da inteligência no trabalho. Sob a influência do medo, por exemplo, com a ameaça de demissão pairando sobre todos os agentes de um serviço, a maioria dos que traba-

lham se mostra capaz de acionar todo um cabedal de inventividade para melhorar sua produção (em quantidade e em qualidade), bem como para constringer seus colegas, de modo a ficar em posição mais vantajosa do que eles no processo de seleção para as dispensas.

O medo como motor da inteligência! Ele é hoje utilizado *larga manu*, como ameaça, pela administração das empresas. E era igualmente o motor do sistema nazista, sobretudo dos campos de trabalho, de concentração e de extermínio. Para nos convenceremos disso, basta reportarmos-nos aos livros de Primo Levi, Perechodnik ou Nyiszli.

Ainda um esclarecimento: a escala do gerenciamento pela ameaça tem limites. Além de certo nível e de certo prazo, o medo paralisa, pois quebra o "moral" do coletivo — mesmo em situações extremas como a guerra (por exemplo, a derrocada do Exército americano no Vietnã ou a pressa do comando aliado em assinar o armistício em 1918). Mas o prazo para os limites se revelarem é imprevisível. *A contrario*, e voltando às teorias clássicas da motivação, a mobilização da inteligência pela gratificação e pelo reconhecimento do trabalho bem-feito não tem limite. E o sistema nazista não se baseava apenas na ameaça, concedendo também boas gratificações a alguns de seus zelosos agentes.

Em outras palavras, as dificuldades na organização da produção existem verdadeiramente, as tensões são inevitáveis, os resultados se obtêm com dificuldade, o sofrimento dos empregados estatutários e dos trabalhadores em empregos precários é autêntico, mas o sistema funciona e parece mesmo poder funcionar duradouramente dessa maneira.

Essa outra faceta da ameaça pode explicar o *consentimento dos gerentes* e mesmo o seu zelo no trabalho. Mas não justifica o fato de não terem dúvidas quanto ao funcionamento, tampouco a confiança que depositam na organização, pois eles sabem quão numerosas são as falhas que cada um procura encobrir.

A perplexidade dos gerentes

O sistema, para funcionar nessas condições de tensão e contradição internas, não pode nutrir-se apenas do consentimento e da resignação ou mesmo da submissão. Além disso, os gerentes, em sua maioria, não se apresentam como seres submissos, mas como colaboradores zelosos da organização e de sua gestão. Essa discrepância entre a experiência prática da gestão e do trabalho real, de um lado, e o discurso satisfei-

to ou mesmo triunfalista e confiante na descrição gerencial, de outro, não se manifesta às claras, porque ninguém, de seu próprio posto, *sabe avaliar* a resultante dos desempenhos, das falhas e das dissimulações da organização real do trabalho no nível global da empresa. Em face daquilo que poderia gerar dúvida e mesmo desconfiança, existem *avaliações* oficiais, vindas mais de cima, sobre o estado da organização, sobre os ganhos da empresa e sobre o balanço geral das atividades.

No que concerne a esse balanço, cada um, mesmo num posto hierarquicamente elevado, depende da informação que lhe é transmitida pelos outros e cuja veracidade não pode ser apurada. A tese que somos levados a sustentar é que a informação destinada aos empregados (gerentes ou operários) é falsificada, mas que é realmente graças a ela que perdura a mobilização subjetiva dos gerentes. A produção dessa informação falsificada depende de uma estratégia específica, à qual daremos o nome de "estratégia da distorção comunicacional".

Veremos que a maioria dos empregados da empresa contribui para essa distorção, mas ninguém se julga responsável por ela.

Diante dos resultados dessa pesquisa no setor automobilístico, bem como de muitas outras realizadas em outros setores (Laboratório de Psicologia do Trabalho, Conservatoire National des Arts e Métiers,¹⁰ notadamente Dejours & Torrente, 1995), somos levados a analisar a distorção comunicacional como uma estratégia complexa que implica a articulação de seis elementos (formando um sistema), todos eles indispensáveis ao êxito da mesma. A estratégia da distorção comunicacional é uma estratégia cuja iniciativa parte do alto da hierarquia e que arregimenta, por camadas sucessivas, os níveis inferiores. Pode-se caracterizá-la como a adoção de um sistema de produção e de controle de práticas discursivas referentes ao trabalho, à gestão e ao funcionamento da organização. Tal controle se exerce sobre todos os atores da empresa.

¹⁰ Ver à página 153 a lista de relatórios de estudo desse laboratório.