

Expectativas do trabalhador no final do século

Nelson José Fernandes*

Resumo

Estamos diante de um momento em que a empresa e o trabalhador precisarão repensar a forma como o trabalho deverá ser organizado e realizado. Para tanto, terão que ser consideradas as expectativas de ambos. Novos pressupostos e novas práticas de gestão deverão ser adotadas visando assegurar o bem-estar psicológico do trabalhador.

Palavras-chave: organização do trabalho, tradicionalismo, desconforto psicológico.

Abstract

We are facing a moment in which the company and the worker will have to reconsider the way the work must be organized and accomplished. Therefore, the expectations from both sides ought to be considered. New presuppositions and management practices will have to be adopted aiming to ensure the worker's psychological wellbeing.

Key words: work organization, traditionalism, psychological discomfort.

* MBA – Executivo FEA/USP; mestrando em Administração, PUC-SP.

Dificuldades, necessidades e expectativas

O século XX está próximo de seu fim. Durante este período de cem anos pudemos observar a existência de, pelo menos, três momentos distintos que marcaram a caracterização dos trabalhadores quanto à natureza do trabalho executado e à relação estabelecida entre o trabalhador e a organização à qual esteve vinculado.

Até o período que coincide com a primeira Guerra Mundial, os maiores grupos de trabalhadores eram constituídos pelos agricultores e pelos empregados domésticos. Devido à sua dispersão geográfica, em virtude do local físico onde se realizavam as atividades profissionais e à natureza do trabalho, a qual não enfatizava grandes volumes de produção, esses dois grupos não eram organizados como classe política e social. Assim, as dificuldades existentes na relação “homem-trabalho-empregador” eram controladas numa dimensão quase individual e dentro da especificidade que cada situação apresentava.

Com o avanço da administração científica e dos sistemas decorrentes de seus pressupostos mais relevantes, como o fordismo, a partir de 1914, ocorreu a ascensão de um novo grupo de trabalhadores, majoritário, que, ao contrário dos grupos que o antecederam, mostrou grande capacidade de organização como grupo político e social. Apesar dessa capacidade de organização política e social, esse novo grupo de trabalhadores, conhecido como operários, sofreu profundos impactos na relação “homem-trabalho-empregador”, o que se tornou possível devido aos estudos e posteriores práticas que visavam a elevação da produtividade individual e coletiva para atender as exigências de uma economia de escala. Tais práticas não tinham em seu bojo qualquer preocupação em tentar conciliar as diferentes necessidades inerentes à natureza humana com a forma como o trabalho era realizado, entre o conteúdo da tarefa e suas implicações para quem a executava. Tampouco demonstravam qualquer cuidado em conciliar as expectativas dos operários com o ambiente social e com as relações interpessoais entre os diferentes níveis hierárquicos existentes no contexto em que o trabalho se inseria.

A grande discrepância entre as características da organização do trabalho taylorista/fordista e as necessidades dos trabalhadores que nela atuaram produziu uma série de problemas que afetou trabalhadores e empregadores. As organizações viram ocorrer quedas na produtividade e na qualidade do trabalho e, portanto, constataram que o arsenal técnico utilizado na definição da

execução e controle do trabalho mostrou-se, por vezes, impotente para resolver todos os desejos organizacionais. Os trabalhadores viram que suas necessidades estavam muito além de manter o emprego e de auferir renda suficiente para assegurar a própria sobrevivência.

Os problemas observados na forma taylorista/fordista de organização do trabalho se acentuaram ainda mais quando, a partir da década de 70, começaram a ocorrer algumas mudanças significativas na economia, no comportamento do consumidor e no processo de rápida internacionalização das informações e do conhecimento. A globalização trouxe grandes impactos nas relações comerciais e políticas entre empresas e países e, evidentemente, colocou em questão a organização taylorista/fordista do trabalho e todas as suas idiosincrasias.

O terceiro momento que caracteriza o trabalhador neste século se refere às últimas três décadas, quando começa a surgir um novo tipo de empregado, que é conhecido como o “trabalhador do conhecimento”. Esse grupo, no futuro, certamente, não será composto pela maioria da força de trabalho existente, mas deverá ter enorme influência na relação que será estabelecida entre “homem-trabalho-empregador”. Ao contrário dos grupos anteriores, os trabalhadores do conhecimento não terão funções padronizadas, rotineiras, em que há clara distinção entre o pensar e o fazer. A preparação para o trabalho deverá enfatizar a capacidade de aprender. Um trabalhador preparado deverá ser aquele que aprendeu a aprender e continua aprendendo por toda sua vida. As relações de domínio e subordinação hierárquica deverão ser repensadas porque um trabalhador do conhecimento não aceitará as práticas fordistas de gestão. Se, nos períodos anteriores, os trabalhadores precisavam mais dos capitalistas do que estes dos trabalhadores, parece que, no final do século XX e no século XXI, o equilíbrio de forças deverá ser diferente, quando os capitalistas vão depender muito mais do conhecimento que os trabalhadores deverão acumular.

Essa dependência deverá ser ainda mais acentuada se observarmos que estão havendo profundas alterações nas relações de emprego, em que conceitos como empregabilidade, terceirizações, trabalho autônomo, prestação de serviços e consultorias exigirão das empresas habilidades para contratação de serviços e para o estabelecimento de parcerias e não mais habilidade para domínio e controle de subordinados. O estabelecimento de parcerias pressupõe uma relação de confiança, o que é bem diferente de uma relação de comando rígido, em que um lado manda e o outro obedece.

É inequívoco que estamos diante de um novo momento, em que a empresa e o trabalhador precisarão repensar a forma como o trabalho deverá ser organizado e realizado. Essa nova forma precisará levar em consideração as dificuldades, necessidades e expectativas de ambos os lados.

Este artigo pretende levantar alguns aspectos relevantes, que poderão auxiliar nessa reflexão. Inicialmente, abordarei alguns pontos presentes na ambiência externa que, certamente, trarão impactos à organização e execução do trabalho nas empresas. Posteriormente, irei estabelecer algumas correlações entre práticas de gestão adotadas nas empresas e os desconfortos psicológicos dos trabalhadores.

Finalmente, procurarei sintetizar quais pressupostos as empresas deverão assumir para que possa ocorrer a coadunação dos diversos interesses presentes no mundo do trabalho e para que a saúde e o bem-estar psicológico dos trabalhadores possam ser respeitados.

A ambiência externa

As últimas três décadas do século XX têm sido de grandes turbulências e mudanças. Novos desenhos geopolíticos e socioeconômicos, o avanço das telecomunicações, a rapidez cada vez maior dos meios de transporte, que levam à diminuição do tempo necessário para a locomoção entre as distâncias, a aquisição e a disseminação de novos conhecimentos são alguns exemplos de que o mundo está mudando numa velocidade e intensidade até então desconhecidas. Novos valores sociais aparecem e deles redundam novos movimentos, novos comportamentos e novos meios de interação como, por exemplo, aqueles representados pelos grupos ecológicos, verdes e de internautas. A globalização não é um fenômeno que afeta apenas parte das pessoas, mas sim a toda a humanidade.

Um exemplo de que a globalização afeta todas as pessoas, inclusive aquelas que não estão habitualmente acostumadas a ler e a discutir suas implicações, pode ser dado por um acontecimento recente. Na cidade de Barra do Piraí, localizada no interior do estado do Rio de Janeiro, há uma fábrica que produz papel. A produção dessa fábrica, que conta com, aproximadamente, novecentos operários, vinha se mantendo relativamente estável nos últimos anos, pois o volume de vendas da empresa era razoavelmente imune às grandes oscilações do mercado consumidor. Numa comunidade interiorana em que

a oferta de trabalho é restrita, não é difícil imaginar que, para um operário semiqualeficado, estar empregado nessa fábrica significa muito daquilo que ele poderia esperar de uma relação de emprego.

Ocorre que um importante cliente dessa indústria é uma organização multinacional cujo *head office* localiza-se na Europa. O responsável, no escritório central, pela política mundial de suprimentos decidiu concentrar a compra da matéria-prima papel num único fornecedor, localizado na Hungria, por achar que lá poderia obter a melhor relação custo-benefício.

Imediatamente após essa nova orientação de compra ser implementada houve uma redução no número de funcionários que trabalhavam na fábrica de papel em Barra do Piraí. Entre os demitidos estava o operário semiqualeficado que, após doze anos de relativa estabilidade profissional e financeira, encontra-se, decorridos dezoito meses de sua demissão, desempregado e sem saber até então a verdadeira razão pela qual perdeu o emprego. Recentemente, procurou seu antigo supervisor e, ao saber que este também havia sido demitido, conseguiu perguntar a um executivo qual a razão de sua saída, uma vez que esta não lhe fazia muito sentido, pois nos últimos anos tinha sido muito bem avaliado por seu chefe.

Ao tomar conhecimento da explicação pôde se deparar com o fato de que há um local distante de Barra do Piraí, onde também há uma fábrica de papel e justamente devido a ela é que hoje está desempregado, ainda que a verdadeira causa da demissão não possa ser atribuída à sua inadaptação profissional ou ao seu mau desempenho.

É claro que nesse exemplo está demonstrado apenas um lado da globalização, o lado prejudicial à classe trabalhadora; entretanto, a globalização traz em seu bojo uma série de outras facetas, inclusive algumas que vão beneficiar a própria classe trabalhadora, como a socialização do conhecimento e o acesso a novas realidades que, sem dúvida, ajudarão na emancipação dos trabalhadores em todo o mundo. O importante a ser assinalado é que a globalização não deixa de afetar todas as pessoas, não importando onde possam estar vivendo. Giddens (1997, p. 93) observa:

Por isso, a sociedade pós-tradicional é a primeira sociedade global. Até uma época relativamente recente, grande parte do mundo permaneceu em um estado quase segmentário, em que ainda persistiam numerosos grandes enclaves do tradicionalismo. Nessas áreas – e também em algumas regiões e contextos dos países mais industrialmente desenvolvidos –, a comunidade local continu-

ou a ser forte. Nas últimas décadas, particularmente influenciadas pelo desenvolvimento da comunicação eletrônica global instantânea, estas circunstâncias se alteraram de maneira radical. Um mundo em que ninguém é forasteiro, é um mundo em que as tradições preexistentes não podem evitar o contato, não somente com outros, mas também com muitos modos de vida alternativos. Justamente por isso é um mundo em que o outro não pode mais ser tratado como inerte. A questão não é somente que o outro responda, mas que a interrogação mútua seja possível.

No texto acima encontramos, além dos indícios de que o fenômeno da globalização é na verdade um processo de amplitude mundial, também uma nova idéia, a qual é importante de ser melhor discutida para que consideremos de modo mais completo a atual ambiência em que vivemos. O termo “tradicionalismo” é utilizado por alguns autores (idem, 1997) como um conceito no qual está embutida a idéia de resistência ao novo, àquilo que se apresenta como diferente do que é habitualmente conhecido. Trata-se, na verdade, de um apego à “repetição” já que essa é uma forma de evitar a aquisição de novo conhecimento, uma estratégia utilizada por governos, instituições e empresas para a manutenção do *status-quo*.

A sociedade, a comunidade e a família são instituições conservadoras, que procuram manter a estabilidade. Entretanto, a organização moderna precisa ser organizada para a inovação, para o processo de mudança e para a destruição criativa (Drucker, 1995).

A globalização impede a manutenção proposital do tradicionalismo e abre, concretamente, para os indivíduos, a possibilidade de informação, conhecimento e evolução intelectual. Essas condições são essenciais para a sobrevivência numa sociedade que será forçada a buscar a reciclagem de conhecimentos em curtos períodos de tempo. Quem não o fizer correrá frontalmente em direção à obsolescência.

A ambiência em que vivemos estimula e exige uma postura mais ativa, se comparada àquela que existia até poucos anos. Com o rápido acúmulo de conhecimento e com a democratização do acesso a esse conhecimento, estamos entrando numa realidade na qual tende a predominar uma sociedade mais questionadora e reflexiva. Uma sociedade na qual será importante que as pessoas, instituições e governo estejam dispostos a esquecer parte de seu passado para buscar novos conhecimentos que possibilitem chegar ao futuro. Além de buscar conhecimento, será importante gerar conhecimento, e esse processo de

geração de novos conhecimentos é, eminentemente, um processo de geração coletiva, que exige e pressupõe pessoas inteligentes, capazes de refletir acerca de todas as esferas da vida cotidiana (Aguiar, 1997).

Uma outra vertente importante a ser mencionada quando analisarmos alguns pontos da ambiência em que vivemos, diz respeito à diferença existente entre a postura anteriormente adotada e a nova postura, que precisará ser incorporada. Até pouco tempo não havia muitas escolhas a serem feitas, uma vez que, numa realidade em que predominava a tradição, o mais natural era aceitar pacificamente aquilo que tradicionalmente era determinado. Não havia, portanto, muitos questionamentos. Na medida em que o tradicionalismo passa a ser questionado e novos conhecimentos e novas formas de ser disseminam-se, uma nova postura que privilegia escolhas precisa ser adotada. A escolha exige maior consciência dos indivíduos, tanto daqueles que escolhem quanto daqueles que se vêem obrigados a permitir a escolha.

Quando falamos de escolhas estamos, na verdade, falando de uma busca de identidade em que esta não é imposta ao indivíduo, mas é o indivíduo que a adota. A predominância de uma postura de escolhas, quando se desenvolve, leva ao estabelecimento de uma relação de confiança entre as partes envolvidas (quem escolhe e quem permite a escolha). O fortalecimento dessa relação representa o fortalecimento de uma relação madura, condizente com ganhos expressivos, que poderão permitir a criação das condições favoráveis para que os resultados desejados pelos envolvidos no processo possam ser alcançados.

Os pontos até aqui apresentados e presentes na ambiência externa nos permitem concluir que o verdadeiro caminho que os governos, as organizações e as empresas precisarão trilhar nos próximos anos será aquele capaz de conduzir à transformação dessas instituições em espaços nos quais pessoas inteligentes possam aprender, possam exercer suas escolhas de forma consciente e livre e que essas escolhas sejam sustentadas por um relacionamento de confiança capaz de canalizar os esforços de todos no alcance dos objetivos desejados pelo indivíduo e pela instituição à qual esteja vinculado.

O pensamento de Hamel e Prahalad (1995, pp. 147) ilustra bem essa idéia: "Não é o dinheiro o combustível da viagem para o futuro, e sim a energia emocional e intelectual de cada funcionário".

A partir dessas reflexões podemos concluir que caberá aos governos, organizações e empresas a obtenção desse combustível.

A ambiência interna

A ambiência interna das organizações tem se mostrado incompatível com o bem-estar psíquico dos trabalhadores. Essa afirmação é pertinente à quase totalidade das organizações e o surpreendente é que pouco varia de empresa para empresa, mesmo se considerando que cada uma delas possui sua própria cultura, seus próprios valores e seus próprios mecanismos de gestão. A afirmação também é verdadeira quando atinge a todos os trabalhadores, do chão de fábrica à direção, independentemente do nível ou posição hierárquica ocupada na pirâmide empresarial. Assim, parece que o traço comum nas diferentes empresas reside no fato de que o local de trabalho é em geral um local de agressão psíquica. Essa agressão psíquica pode, em maior ou menor intensidade, dependendo de quão nocivo à saúde mental do trabalhador se mostre o ambiente organizacional, levar a processos de acentuado estresse e em seu agravamento a neuroses traumáticas.

É importante ressaltar os conceitos aqui utilizados, de estresse profissional e de neurose traumática. Em ambos os casos, o mecanismo desencadeador é o esforço que o indivíduo trabalhador tem que empreender para poder se adaptar às exigências e à forma de funcionamento da empresa. Quando esse esforço, essa energia empreendida ultrapassam a capacidade física e psíquica do trabalhador, ele se depara com elevados níveis de ansiedade e com angústia, terminando numa situação de estresse no trabalho. Nesse caso, a perturbação e seus efeitos são momentâneos e temporários, deixando de existir quando as condições de trabalho se alteram ou quando o indivíduo consegue desenvolver mecanismos mais eficientes de adaptação, sem que isto implique em violência psicológica para si próprio. No caso da neurose traumática, a capacidade física e psíquica do trabalhador é ultrapassada de modo definitivo, permanente, gerando uma desorganização persistente de sua personalidade (Chanlat, 1996).

O mais assustador é que o estresse e, muitas vezes, o mecanismo neurótico parecem ser de certa forma conhecidos e até mesmo esperados em algumas organizações. Não se trata de algo novo ou desconhecido, mas de um processo previsível e conhecido. A latência, entendida como o espaço de tempo existente entre o início do trabalho e o aparecimento dos primeiros sintomas de estresse ou de neurose, pode variar dependendo da intensidade da

agressão psíquica e da capacidade de resistência do indivíduo, mas a única certeza é que os sintomas virão.

Há outros aspectos que podem tornar o ambiente de trabalho prejudicial ao bem-estar psíquico do indivíduo. Um deles reside na exploração, pela organização, dos processos psíquicos mais primitivos da personalidade do trabalhador. Como exemplo, pode ser citado o sujeito que, compulsivamente, submete o produto de seu trabalho ao julgamento da organização, esperando o reconhecimento dela.

Quando isto ocorre, há um prazer obtido pela gratificação de uma necessidade interior. Contudo, esse prazer é temporário e impele o sujeito a buscar novas realizações, superar novos desafios e se expor constantemente ao esgotamento físico e à ameaça psíquica do fracasso. O enorme esforço que o indivíduo tem que empreender leva-o, sem dúvida alguma, ao estresse.

Conforme esse quadro, fica fácil entender porque há um grande número de pessoas que está procurando cada vez mais buscar a realização pessoal, a felicidade e o prazer fora do ambiente profissional, que, normalmente, está associado a desprazer e a desconforto físico e emocional. Conforme Dejours (1996, p. 150) a busca do lucro, ponto essencial na lógica capitalista, traz problemas sociais e humanos para os indivíduos que contribuem para sua obtenção:

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 freqüentemente, como é preciso reconhecer, promessa de infelicidade.

Muitos dos problemas causados ao bem-estar físico e psíquico dos trabalhadores têm suas origens nos pressupostos equivocados que as organizações e empresas assumiram acerca da natureza humana. Convém enfatizar que a quase totalidade deles foi introduzida pela administração científica e pelas práticas tayloristas/fordistas, as quais ainda vigoram na maioria das organizações produtivas existentes no mundo. Ante as pressões que os trabalhadores sofrem no mundo do trabalho, foram desenvolvidas defesas ou formas de resistência coletivas, sendo que a sua operacionalização depende de ações grupais que, via

de regra, são conduzidas pelas entidades sindicais representantes dos próprios trabalhadores.

Não há a intenção, neste artigo, de explorar essas defesas coletivas. Em vez de nos determos nessa vertente, iremos enfatizar as premissas acerca da natureza humana que, após terem sido adotadas, repercutiram negativamente na saúde psicológica da classe trabalhadora. Adicionalmente, citaremos algumas práticas adotadas pelas empresas que decorrem das premissas anteriormente citadas.

Pressupostos e práticas utilizados pelas empresas acerca da relação homem – trabalho – empregador

O homem como um ser condicionado – A separação entre o pensar e o fazer

A âncora conceitual e filosófica sobre a qual foram construídas todas as premissas e práticas utilizadas na maneira taylorista/fordista de gestão (e, portanto, utilizadas ainda hoje pela maioria das empresas) consiste na idéia de que o ser humano é um ser condicionado.

Como ser condicionado ele pode ser controlado de modo que seu comportamento acabe sendo determinado pelo meio. Quem determina o comportamento da massa é a elite pensante existente em todo agrupamento social. Cabe a essa elite determinar não só “o que fazer” mas também “o como fazer”.

Nas empresas, a distinção entre o pensar e o fazer se dá de modo bastante nítido e a presença de um reduzido grupo pensante controlando o comportamento de todos os trabalhadores é facilmente perceptível por meio da hierarquia, das formas de controle, das normas e procedimentos e dos chamados “direitos e obrigações” dos funcionários.

Segundo Aguiar (1997, pp. 63 e 64), essa hipótese pressupõe que a elite pensante domina o poder e, portanto, consegue determinar o comportamento dos demais membros da organização:

Estabelece-se uma hierarquia de poder, onde a elite define as regras do jogo. Para que essas regras sejam estabelecidas, alguns pontos fundamentais são definidos e estratégias sociopolíticas desenvolvidas, entre elas a conscientização das massas que assumem valores e crenças comuns, de acordo com interesses superiores.

Para que a manutenção da ordem e do *status quo* seja garantida é necessário que todos os membros sintam e pensem de acordo com normas e padrões comuns estabelecidos pela sociedade (pela elite dominante).

Ao adotar essa visão, as empresas assumem o que muitos autores apontam como uma premissa limitada e fragmentada acerca da natureza humana. O ser humano é um ser condicionado, inteligente e livre (Aguiar, 1997) e como tal precisa, deve e pode interagir com suas ações e com o meio em que vive. Numa relação dialética, o ser humano é influenciado e influencia o contexto social no qual está inserido. Negar essa particularidade da espécie humana é, em outras palavras, ir contra sua natureza e, portanto, eliminar as condições para que possa existir bem-estar físico e psíquico.

A primeira consequência da divisão entre o pensar e o fazer acaba sendo a alienação do trabalhador. Paradoxalmente, a identificação do trabalhador com sua atividade é um dos mais freqüentes desejos demonstrados pelas empresas. Contudo, essa identificação só é possível se ocorrerem condições para que o empregado possa perceber a si mesmo como um indivíduo que realiza o seu trabalho, ele como dono e proprietário de seu ato de realizar uma tarefa, a qual também é sua e lhe diz respeito. O trabalhador passa, assim, a ser um ator ativo no ambiente da empresa e como ator ativo ele constrói sua própria história e a história da empresa (Aktouf, 1994).

A característica reflexiva do ser humano, indissolúvelmente ligada à ação, não foi considerada pelas práticas empresariais e nesse negligenciamento empresarial residem muitas das causas patológicas com as quais os trabalhadores se deparam e muitas das ineficiências organizacionais.

A padronização excessiva do trabalho

A aplicação dos princípios da administração científica levou as empresas a um brutal esforço no sentido de assegurar produtividade e qualidade. Para assegurar esses objetivos as empresas partiram do raciocínio de que era necessário definir os processos pelos quais o trabalho seria feito e a forma de execução das tarefas pertinentes a esses processos. Uma vez definidos esses pontos, restava o controle, para que nenhum desvio em relação ao planejado pudesse ocorrer.

Conforme já citado na análise anterior, em relação à ambiência externa, o que se dá aqui é o “tradicionalismo”, no sentido de que não se espera ne-

nhuma criatividade, inovação ou questionamento por parte do executor (do trabalhador), mas sim a reprodução do modo tradicional de execução. Novamente, não se deseja o pensar, apenas o fazer da forma como está definido. Adicionalmente ao aborto da capacidade criativa do trabalhador, está uma segunda grande ameaça, que se manifesta pela intolerância ao erro ou ao diferente do que foi previsto.

Os mecanismos que viabilizam essas intenções organizacionais podem ser encontrados com os nomes de Programas de Qualidade Total, Descrição de Cargos, Manuais de Procedimentos Operacionais, Programas de Treinamento Técnico, Círculos de Qualidade, Auditorias de Não Conformidades, etc. Há muitas outras formas desenvolvidas pelas empresas para garantir a produtividade e a qualidade, as quais provocam desconforto nos trabalhadores. O que poucas organizações percebem é que essas mesmas práticas acabam levando a quedas de produtividade e qualidade mostrando, portanto, o quão inócuas podem ser.

A inibição do potencial humano leva a um aumento da carga psíquica sobre o trabalhador e a intensidade dessa carga psíquica é diretamente proporcional à limitação da liberdade que ele encontra no contexto de trabalho (Dejours, 1996).

Há diversos estudos sobre o conflito vivido pelo trabalhador, o qual se vê obrigado a desarmar e a tentar se desfazer de sua capacidade reflexiva e de seu pensamento quando está realizando tarefas padronizadas e repetitivas. Como, na verdade, essa tentativa é inócua, uma vez que a reflexão e o pensamento sempre voltam, resta ao indivíduo tentar paralisá-los. Para tanto, acelera seu ritmo de execução da tarefa visando ocupar todo o seu campo de consciência com as pressões advindas de sua atividade. Com o tempo, chega rapidamente a uma situação de fadiga e, assim, consegue paralisar seu funcionamento psíquico (capacidade de refletir e pensar).

Essa paralisação funciona como uma espécie de anestesia psíquica, a qual afeta não só sua vida no trabalho, como também favorece o isolamento social do indivíduo, que acaba se desligando de outras situações nas quais utilizaria sua capacidade de refletir e pensar.

A excessiva rigidez e a individualização na organização do trabalho

A concepção de que o homem é um ser social parece não ter sido observada pela maioria das organizações. A forma como o trabalho é dividido e

estruturado enfatiza a ação do executor numa dimensão solitária, segundo a qual a relação existente é apenas entre o operário e a atividade que ele executa. Vimos que a atividade que ele executa foi pensada por outros, sem que tenha tido oportunidade de participar das definições implementadas. É, portanto, uma relação entre o trabalhador solitário e uma tarefa, que aliás, não é a sua tarefa.

As relações com a supervisão e com os níveis hierárquicos existentes acontecem dentro de um flagrante desequilíbrio de forças, de poder. São, na verdade, relações em que um lado manda e o outro obedece, sem espaço para a troca, para o questionamento; enfim, para a interação.

O ser humano é um ser de palavra, é um ser social, necessita da comunicação e da interação para satisfazer algumas de suas pulsões e necessidades. Segundo a teoria freudiana, o indivíduo é um ser de desejo e de relação. A outra pessoa com a qual ele se relaciona é, ao mesmo tempo, um modelo, um objeto, um apoio ou uma ameaça. A possibilidade de estabelecer e manter constantes relacionamentos é uma possibilidade essencial para o ser humano. O pensamento que se segue ilustra bem essa idéia: “O ser humano não vive em círculo fechado, pois é na relação com o outro que o ego se constrói”. (Chanlat, 1996, p. 36).

As empresas organizam o trabalho de modo a isolar muitos trabalhadores e se restringem a implementar formas e sistemas de comunicação unilaterais, de mão única, retirando dos operários o direito à expressão e à interação social no local de trabalho. A impossibilidade de satisfazer as pulsões ligadas à fala e à interação sobrecarregam as defesas psíquicas do indivíduo levando-o mais rapidamente ao estresse e aos mecanismos neuróticos.

A centralização e as formas de controle

Ao adotar pressupostos pouco convergentes com a natureza humana, as organizações necessitam de mecanismos eficientes, que lhes assegurem o controle das pessoas que compõem a força de trabalho.

Esses mecanismos funcionam de diferentes maneiras e com diferentes intensidades, porém são, em geral, utilizados de modo associado, compondo assim um arsenal de medidas que realmente conseguem controlar a vida dos trabalhadores dentro da organização.

Alguns desses mecanismos são mais evidentes e grosseiros e entre eles estão a supervisão rígida, as medidas disciplinares que visam punir os compor-

tamentos não desejados, as iniciativas baseadas no conceito behaviorista do reforço positivo, tais como funcionário padrão, destaque do mês, fornecedor interno modelo, as auditorias de processos e de procedimentos, e as ameaças de demissão. Outros são mais sutis e elaborados, normalmente lidam com os processos mais inconscientes dos indivíduos e, por isso mesmo, são mais difíceis de perceber.

Os mecanismos de controle mais elaborados procuram incutir internamente no indivíduo a essência do próprio controle. Consistem basicamente no fato de que a censura, a vigilância, não são exercidas de fora para dentro, não é um agente externo (supervisão, por exemplo) que controla o comportamento do trabalhador. O controle do comportamento é exercido internamente pelo próprio trabalhador e, o que é pior, na maioria das vezes sequer é percebido. Um desses mecanismos utiliza a cultura da organização, aqui entendida como um conjunto de regras, costumes, hábitos, valores, visões, linguagens e símbolos capazes de moldar o comportamento daqueles que vivem num mesmo espaço físico e temporal. Quem não aceita ou se enquadra na cultura estabelecida é expurgado daquele habitat.

Utilizada dessa maneira, a cultura empresarial, fortemente determinada pela elite dominante, passa a ser um poderoso instrumento de gerenciamento da força de trabalho.

Outro exemplo, bastante comum, de um mecanismo de controle mais elaborado, é aquele utilizado por empresas que adotam a chamada “cultura da excelência”. A citação abaixo ilustra de modo bastante claro esse artifício e suas conseqüências para a saúde mental do trabalhador:

Esse fenômeno é particularmente acentuado nas empresas que praticam aquilo que denominamos administração por excelência e que incitam seus empregados a buscar desempenhos cada vez mais elevados, tanto na realização de seus objetivos quanto na maneira de realizá-los (IBM, Hewlett Packard, American Express, Procter e Gamble, etc.). Em tal contexto, o indivíduo é conduzido a desenvolver e buscar uma imagem de si mesmo em conformidade com os padrões exteriores de excelência e de sucesso, às vezes, em detrimento de sua personalidade real. O processo neurótico se instala quando a vida ou o trabalho não trazem mais aos indivíduos a recompensa que eles esperam, seja porque eles não permitem mais realizar os ideais que se tem, seja porque os esforços demonstrados pelo indivíduo não são mais reconhecidos. A energia que man-

tinha, até então, nesta corrida ao sucesso, não sendo mais recompensada, degrada-se e a pessoa se prosta. (Aubert, 1994, p. 188)

A prática constante, de maneira isolada ou combinada, das formas de controle existentes nas empresas, deixa poucas probabilidades para o trabalhador manter um comportamento independente, consciente e livre. Em decorrência, as chances de manter o equilíbrio psíquico são geralmente reduzidas.

A busca obcecada pelo resultado e pelo lucro

A lógica capitalista foi severamente contestada pela teoria marxista quando ela introduziu o conceito de mais-valia.

Segundo os marxistas, a obsessão do capitalista pelo lucro faz com que os trabalhadores sejam expostos a altíssimos níveis de esforço. É por meio do esforço do trabalhador que se obtém o resultado e, portanto, o lucro.

Recentemente, as empresas, desejosas de manter ou aumentar a lucratividade do negócio, demitiram grandes contingentes de trabalhadores e esse movimento de anorexia empresarial foi plenamente justificado pelas modernas técnicas de gestão como o *downsizing* e a reengenharia. Aqueles trabalhadores que permaneceram empregados, tiveram que assumir progressivamente novas responsabilidades, tarefas e desafios, elevando assim a mais-valia. O receio de não corresponder àquilo que é esperado pela organização gera insegurança e ansiedade, que são estados de desconforto psicológico, os quais permanecendo por longos períodos podem desencadear processos de estresse e neuroses profissionais. Tais patologias ficam ainda mais eminentes com a fadiga trazida pela repetição constante do esforço acentuado no trabalho.

Conclusão

A grande questão que se coloca no final do século XX diz respeito a como transformar a empresa num espaço e num empreendimento que possibilite ao capitalista a obtenção do retorno pelo emprego de seu investimento, e, ao trabalhador, a satisfação de suas necessidades e expectativas, sejam elas financeiras ou relativas à sua realização como ser inteligente e livre (Aguiar, 1997).

O caminho para atingir esses dois desafios é peculiar a cada organização. Cada empresa terá que superar sua própria dificuldade, terá que se reinventar de modo criativo. Não existe e tampouco existirá uma única receita, metodologia ou regra que atenda às especificidades das diferentes organizações. Entretanto, é possível sinalizar alguns pressupostos que deverão nortear a busca pela resolução desses desafios.

O ser humano como um ser inteligente e livre

Ao admitirmos que o ser humano é em sua essência um ser inteligente, com capacidade de análise e crítica, e um ser livre, precisaremos reconhecer que as organizações terão que permitir ao trabalhador a possibilidade de reaver o direito à definição e escolha, não só do trabalho a ser feito, mas, sobretudo, da forma como ele deverá ser feito. A possibilidade dessas escolhas lhe foi retirada na gênese da administração científica e não existiu na maneira taylorista/fordista de gestão. Mas não é a possibilidade de definição e escolha do trabalho o único aspecto que o trabalhador terá que reaver. Ele terá que reaver também o direito de decidir ou, pelo menos, participar das decisões acerca das coisas que lhe dizem respeito. Essa parece ser a única forma de o indivíduo se engajar na organização à qual está vinculado e com ela contribuir para o alcance dos objetivos comuns a ambos.

O trabalhador também deverá, como ser inteligente e livre, que contribui para a geração do resultado e do lucro, ter direito à partilha da riqueza gerada. Ainda que essa partilha não ocorra de modo equitativo entre capitalista e trabalhador, ela terá que ocorrer. O seu comprometimento com a obtenção do lucro só será efetivo se tiver acesso a parte daquilo que foi, com seu esforço, acumulado.

O lugar de trabalho deverá se transformar num local de reapropiação daquilo que foi retirado dos trabalhadores – acesso ao lucro e possibilidade de expressão (Aktouf, 1994).

O ser humano como um ser social

A sociabilidade, entendida como a capacidade de um indivíduo estabelecer relações com outros indivíduos da mesma espécie, é uma característica inerente à natureza humana.