

A GESTÃO DO MEDO: O MAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO NA ÓTICA DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO

FEAR MANAGEMENT: EVIL AS TOOL MANAGEMENT AT WORK PSYCHODYNAMICS' OPTICS

*Elenice Gonçalves Cunha*¹

*Cláudio Pinho Mazzilli*²

RESUMO

A partir da abordagem dejouriana, que considera a dimensão organizacional e as suas repercussões sobre o equilíbrio psíquico e saúde mental do trabalhador, buscase apresentar as influências da gestão do medo, a partir da análise do Programa de Demissão Voluntária (PDV), sobre os servidores que optaram pela não-adesão e permaneceram nas organizações públicas brasileiras. A problemática parte do pressuposto de que, com o PDV, a possibilidade de precarização e perda dos empregos torna-se uma realidade para o funcionário público, trazendo para o seu cotidiano do trabalho o sentimento de medo – medo da perda do emprego –, acompanhado da dicotomia sofrimento/prazer. O que se busca demonstrar são os reflexos da gestão do medo sobre os aspectos psíquicos do trabalhador moderno, que ultrapassa os limites do emprego nos moldes tradicionais e invade o trabalho precário e as incertezas que o caracteriza.

Palavras-chave: Medo; Instabilidade no Trabalho; Saúde Mental.

ABSTRACT

Starting from Cristophe Dejours' Approach, which considers organizational dimensions and its repercussions on psychic equilibrium and worker mental health, we aimed to present the influences fear management, based in analysis of Voluntary

¹ Doutora em Administração (UFRGS, 2006). Professora da Faculdade Cenecista de Osório (FACOS). Porto Alegre – Rio Grande do Sul, Brasil.

² Doutor em Administração (Grenoble, 1993). Professor-Adjunto do Departamento de Ciências Administrativa e do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre – Rio Grande do Sul, Brasil.

Demission Program (VDP), about public workers who did not chose and remained in Brazilian public organizations. Our problematic is based in belief that with the VDP, the precarization possibility and losing of jobs become a reality to the public worker, what brings fear feeling to its quotidian – fear of losing job – together to a dichotomy suffering/pleasure. What we intent to discuss are the reflexes of fear management on psychic aspects of modern worker, which overcome work boundaries in traditional form and comes to precary work and its uncertainties.

Keywords: Fear; Word Instability; Mental Health.

INTRODUÇÃO

Estudos demonstram que o mundo do trabalho passa por um processo de profundas transformações, o paradigma taylorista/fordista, que definia a relação capital/trabalho, não mais atende às reivindicações do Capital, e novas formas de organização do trabalho são desenvolvidas a partir do paradigma toyotista (ANTUNES, 1995; RIFKIN, 1995).

Com as transformações do mundo do trabalho, novas ameaças passam a fazer parte do cotidiano dos trabalhadores. Esses estão expostos a sobrecarga de trabalho e riscos físicos muitas vezes inerentes as atividades desenvolvidas, no entanto, o processo de precarização do trabalho (ou mesmo o fim deste na concepção taylorista/fordista) introduz como fator tensionante o medo. Não mais o medo inerente a tarefa ou de não alcançar os níveis de desempenho desejados pela organização, mas o medo da perda do emprego, desemprego que pode tornar-se estrutural deixando, portanto, o indivíduo a margem do processo produtivo.

A redefinição da organização do trabalho traz, como conseqüência, a subproletarização e a precarização do trabalho, estabelecendo fatores determinantes de prazer e sofrimento no trabalho.

Dejours (1999) destaca que a precarização do trabalho introduz nas práticas administrativas o gerenciamento por meio do medo – medo da perda do emprego – como instrumento capaz de aumentar a produtividade dos trabalhadores sob tal ameaça.

Na Administração pública a busca do aumento da eficiência, eficácia e melhoria da qualidade dos serviços, estabelece-se como uma tendência dominante a implementação de programas denominados, genericamente, de gerencialismo.

A adoção do modelo gerencial determina como principal preocupação para os governos o saneamento das contas públicas. Nas experiências conhecidas (Inglaterra, EUA, Brasil, dentre outras) isso significou enxugamento do quadro de pessoal – através de políticas de demissão –, flexibilização dos contratos de trabalho e privatizações.

Nesse aspecto, a possibilidade da perda do emprego torna-se uma realidade no cotidiano do funcionário público. Seus empregos precarizam-se, assim como a possi-

bilidade de demissão, que pode se concretizar através de políticas como o Programa de Demissão Voluntária (PDV).¹

Portanto, o questionamento que se faz é: O medo da perda do emprego pode refletir na organização do trabalho? Parte-se do pressuposto que práticas de gestão através do medo refletem na psicodinâmica do trabalho

Essa prática definida por Dejours (1999) como banalização do mal, baseado no conceito desenvolvido por Hannah Arendt (1999), começa pela manipulação política da ameaça da precarização e exclusão social. Acredita-se que essa, mascarada pelo discurso da racionalidade e da necessidade de sobrevivência das organizações, leva os gestores a aplicar como instrumento gerencial à ameaça de precarização e/ou exclusão do processo produtivo como forma de obter maior produtividade dos trabalhadores, contrapondo-se as técnicas manipulativas de motivação e envolvimento no trabalho desenvolvido na Escola das Relações Humanas (MORGAN, 1996).

Busca-se ter clareza dos efeitos desse tipo de ação sobre os aspectos psíquicos do trabalhador moderno, que ultrapassa os limites do emprego nos moldes tradicionais e invade o trabalho precário e a instabilidade/risco que o caracteriza.

Para analisar esse fenômeno, característico da sociedade contemporânea, este artigo está estruturado da seguinte forma: a seção 1 aborda a visão dejouriana de organização do trabalho; a seção 2 aborda as dimensões do medo; a metodologia de pesquisa é privilegiada na seção 3, na seção quatro discutem-se os principais resultados; e, por fim, apresentam-se as considerações finais.

1. A VISÃO DEJOURIANA DO SOFRIMENTO NO TRABALHO

No século XIX, o desenvolvimento do capitalismo industrial caracteriza-se pelo crescimento da produção, pelo êxodo rural e pela concentração de novas populações urbanas. A luta pela saúde nessa época, confunde-se com a luta pela sobrevivência: viver, para o operário é não morrer (DEJOURS, 1998).

As exigências do trabalho e da vida representam uma ameaça à própria mão-de-obra, que, depauperando-se, acusa riscos de sofrimento específico, descrito na época sob o nome de *Miséria Operária*, que é comparada a uma doença contagiosa e, como

¹ Nesse sistema, os administradores escolhem a população de funcionários passíveis de exoneração e propõem que uma parte deles se exonere voluntariamente, em troca de indenização e treinamento para a vida privada. (PEREIRA, 1996).

tal, deve ser tratada. Desse modo, surge o movimento higienista, que é, de certa forma, uma resposta social ao perigo (DEJOURS, 1998).

Dejours destaca, em particular, a introdução do taylorismo e suas repercussões na saúde do corpo. Taylor (1995), ao introduzir sua nova tecnologia de submissão, de disciplina do corpo, *gera exigências fisiológicas até então desconhecidas, especialmente as exigências de tempo e ritmo de trabalho. As performances exigidas são absolutamente novas e fazem com que o corpo apareça como principal ponto de impacto dos prejuízos do trabalho. Ao separar, radicalmente, o trabalho intelectual do trabalho manual, o sistema taylorista neutraliza a atividade mental dos operários* (DEJOURS, 1998, p. 18-19).

A primeira vítima do sistema não é o aparelho psíquico, mas, sim, o corpo dócil e disciplinado, entregue à injunção da organização do trabalho. Um corpo sem defesa, explorado e fragilizado pela privação de seu protetor natural que é o aparelho mental (DEJOURS, 1998).

De 1914 a 1968, a luta pela sobrevivência operária dá lugar à luta pela saúde do corpo. O período após 1968 é caracterizado pelo desenvolvimento desigual das forças produtivas. A heterogeneidade determinada por diferentes estágios de desenvolvimento das ciências, das técnicas, das máquinas, do processo de trabalho, da organização e das condições de trabalho dificulta uma análise global da relação saúde-trabalho (DEJOURS, 1998).

Para Dejours (1998), esse período é marcado por uma crise do sistema taylorista, principalmente no terreno econômico, no qual as greves, as paralisações de produção, o absenteísmo, a sabotagem da produção e a alergia ao trabalho levam a procurar soluções alternativas. No terreno ideológico, o taylorismo é denunciado como desumanizante e acusado de todos os vícios pelos operários e, também, por uma parte do patronato.

A reestruturação da tarefa surge como resposta à necessidade de substituir a Organização Científica do Trabalho (OCT), e traz à tona amplas discussões sobre o objetivo do trabalho, sobre a relação homem-tarefa, acentuando a dimensão mental do trabalho industrial. O desenvolvimento de indústrias de processo, a indústria nuclear e o crescimento do setor terciário diminuem a carga física do trabalho, estabelecendo novas condições e levando ao descobrimento de sofrimentos insuspeitos. Acentua-se a dimensão mental do trabalho (DEJOURS, 1998).

1.1 A PSICOPATOLOGIA DO TRABALHO

O novo desenvolvimento da Psicopatologia do Trabalho significa uma reviravolta epistemológica. Agora, a normalidade é considerada um enigma. Como os trabalhadores, em sua maioria, conseguem, apesar dos constrangimentos da situação do trabalho, preservar um equilíbrio psíquico e manter-se na normalidade?

A partir dessa problemática, as investigações na área da Psicopatologia do Trabalho centram-se não mais na direção das doenças mentais, mas na das estratégias elaboradas pelos trabalhadores para enfrentar mentalmente a situação de trabalho.

A partir desse novo paradigma, Dejours define a normalidade *como o equilíbrio precário (equilíbrio psíquico) entre constrangimento do trabalho desestabilizante, ou patogênico, e defesas psíquicas. (...) O equilíbrio seria o resultado de uma 'regulação' que requer estratégias defensivas especiais elaboradas pelos próprios trabalhadores. A normalidade conquistada e conservada pela força é trespassada pelo sofrimento* (DEJOURS, 1994, p. 153).

A partir do início dos anos 80, a Psicopatologia do Trabalho preocupa-se em fundamentar a clínica do sofrimento na relação psíquica com o trabalho.

O sofrimento no trabalho é entendido *como o espaço de luta que ocorre no campo situado entre, de um lado, o bem-estar, e, de outro, a doença mental ou a loucura* (DEJOURS, 1994, p.153).

O jogo entre o bem-estar e o sofrimento tem, nas relações de produção, as maneiras de operar uma ruptura entre o afeto e o trabalho, tornando o primeiro restrito ao lar, à família, expulsando o segundo da produção; assim, o trabalho fica desafetivado e, conseqüentemente, insuportável (CODO et al. 1993).

As relações de produção obedecem à mesma regra geral, ou seja, à fragmentação horizontal da tarefa, na qual se arquiteta uma estrutura necessariamente hierarquizada e burocratizada. A organização do trabalho exerce papel importante como fator de prazer e sofrimento no trabalho (CODO et al. 1993).

Para Dejours, *(...) os trabalhadores se investem de esforços impressionantes para lutar contra o sofrimento, não procuram situações de trabalho sem sofrimento. Freqüentemente eles as detestam. (...) a realidade do trabalho é um terreno propício para se jogar e rejogar com o sofrimento, na esperança de que ele desemboque nas descobertas e nas criações socialmente, e mesmo humanamente, úteis.(...) o sofrimento adquire um significado, um sentido. A criatividade confere sentido porque ela traz, em*

contrapartida ao sofrimento, reconhecimento e identidade. (...) O prazer no trabalho é um produto derivado do sofrimento (DEJOURS, 1994, p. 160).

Nessa perspectiva, é um erro querer eliminar o sofrimento do trabalho. O problema posto para os administradores seria, antes, conseguir elaborar condições nas quais os trabalhadores pudessem gerir eles mesmos seu sofrimento, em proveito de sua saúde e, conseqüentemente, em proveito da produtividade.

O modelo de homem, construído pela Psicopatologia do Trabalho, é inteiramente centrado no sofrimento e seus destinos em função da situação real do trabalho e das características da organização do trabalho.

A organização científica do trabalho (DEJOURS, 1994), ao confiscar a concepção do trabalho, cria entre os trabalhadores uma clivagem entre o corpo e o pensamento. Nesse sistema, o corpo fica submetido a diretivas elaboradas por uma vontade exterior ao sujeito. Para executar sua atividade sem perturbar suas cadências e ocasionar erros, o trabalhador é obrigado a lutar contra as emergências de seus pensamentos e de sua atividade fantasmática. Para tal, o trabalhador engaja-se freneticamente, na aceleração, de maneira a ocupar todo o seu tempo de consciência com pressões senso-motoras de sua atividade. *Com a ajuda da fadiga, o trabalhador chega a paralisar seu funcionamento psíquico* (DEJOURS, 1994, p. 162).

Essa estratégia defensiva, à qual se dá o nome de repressão pulsional, é difícil de ser organizada, o que leva o trabalhador a recorrer a substitutos da cadência de trabalho fora da empresa para manter a repressão durante o tempo fora do trabalho. Esse embrutecimento instala-se progressivamente, num torpor psíquico do qual os trabalhadores têm geralmente uma consciência dolorosa. Eles se sentem cada vez mais inertes e sem reação (DEJOURS, 1994).

Os aspectos éticos das relações de trabalho, tais como espaço de palavra, inteligibilidade, transparência, visibilidade, exteriorização, confiança, solidariedade, reconhecimento, constituiriam as condições necessárias (mas não suficientes) para se estabelecerem as relações intersubjetivas, destinadas a construir as defesas coletivas contra o sofrimento e de dar-lhe sua significação: sofrimento patogênico ou sofrimento criativo (DEJOURS, 1994; 1998).

A transformação do sofrimento em iniciativa e em mobilização criativa (Dejours, 1994) depende, fundamentalmente, do uso da palavra e de um espaço de discussão onde perplexidades e opiniões são públicas. Convencionou-se considerar esse espaço como um espaço público, mesmo se tratando de um espaço público interno à empresa.

Em Dejours (1994) a transformação do sofrimento em criatividade passa por esse espaço público na fábrica. Em troca cada vez que o espaço público tender a se fechar, a criatividade estará ameaçada.

Portanto, a concepção da Psicopatologia do Trabalho sobre o sofrimento humano nas organizações confere um lugar fundamental ao espaço público. A partir do momento em que esse é instituído ou reorganizado, fica-se surpreso diante da emergência de condutas completamente contrárias ao individualismo e à negligência denunciadas nas organizações: engajamento apaixonado, senso de responsabilidade e mobilização da criatividade investem-se novamente no trabalho (DEJOURS, 1994; 1998).

2. O TRABALHO E O MEDO

As mudanças tecnológicas e a aplicação de novas formas de gestão do trabalho, tais como a qualidade total, reengenharia, têm aumentado as pressões, por excelência, aliadas à produtividade, intensificando, dessa forma, o trabalho. Na luta pela sua sobrevivência, as empresas buscam diminuir seus custos de mão-de-obra através da adoção de novas tecnologias e enxugamento do quadro funcional, o que torna comum o uso de expressões tais como *arrumar a casa*, *fazer uma faxina*, *tirar o excesso de gordura*, entre outras (DEJOURS, 1999). Essas mudanças introduzem, como fator tensionante, o medo da perda do emprego, o que torna o trabalhador mais tenso e submisso.

Em Dejours (1998; 1999), o medo se constitui uma das dimensões da vivência dos trabalhadores quase sempre esquecida em estudos da Psicopatologia do Trabalho. Destaca que se trata do medo e não da angústia, pois esta resulta de uma contradição entre dois impulsos inconciliáveis, trata-se de uma oposição entre dois desejos, entre dois sistemas, por exemplo, consciente e inconsciente, e, portanto só pode ser investigada pela Psicanálise. A angústia é uma produção individual, cujas características só podem ser esclarecidas na estrutura de personalidade e na história individual contínua do sujeito.

O medo, na perspectiva dejouriana, não é um conceito propriamente psicanalítico, mas, antes, responde por aspectos concretos da realidade e exige sistemas defensivos específicos.

Para Dejours (1998), o medo está presente em todas as atividades profissionais, mesmo entre aquelas onde, aparentemente, não existem riscos à integridade física do trabalhador, como é o caso dos trabalhos em escritório.

Observa-se nas grandes administrações, uma prática específica de técnicas discriminatórias. A avaliação do chefe influencia os pontos que são dados para o cálculo do salário, do atraso autorizado, punições ou mesmo demissões. O medo do castigo pode ser adequado para impelir o trabalhador a realizar determinados atos, ou deixar de executá-los (GOFFMAN, 1987).

Foucault (1990; 1991) determina o momento histórico das disciplinas aquele em que nasce a arte do corpo humano, que visa não apenas o aumento das suas habilidades ou sujeição, mas à formação de uma relação que no mesmo mecanismo o torna tanto mais obediente quanto é mais útil, e inversamente. A disciplina fabrica *corpos dóceis*, aumentando as forças do corpo em termos econômicos de utilidade, e diminuem estas mesmas forças em termos políticos de obediência; dissociando o poder do corpo, estabelece um elo coercitivo entre uma aptidão aumentada e uma dominação acentuada.

Em ações disciplinadoras ou coercitivas, existe o que Foucault (1991) define como sanção normalizadora, ou seja, na essência dos sistemas disciplinares, funciona um pequeno mecanismo penal. Nas organizações funciona como repressora toda uma micropenalidade do tempo, da atividade, da maneira de ser e dos discursos e, a título de punição, uma série de processo sutis como ligeiras privações e humilhações. O poder disciplinar assume uma ação normalizadora quando a penalidade perpétua, que atravessa todos os pontos e controla todos os instantes da organização, compara, diferencia, hierarquiza, homogeneiza e exclui.

Em Koury (2002), o medo em toda e qualquer forma de sociabilidade encontra-se presente como uma das principais formas organizadoras do social. Parte do pressuposto que o medo é uma construção social, fundamental para a compreensão dos embates de configuração e processos de sociabilidades e de formação dos instrumentos de ordem e desordem que desenham dialeticamente a ação dos sujeitos e grupos em relação.

O medo, nessa perspectiva, assume uma outra dimensão, não mais compreendido apenas como ameaça e punição, mas, especialmente, como a possibilidade de uma nova articulação reativa, sendo, portanto, entendido como um dos fatores estruturadores fundamentais da construção social. Essa estruturação social do medo é compreendida como uma dialética entre ordem e desordem, adquirindo no cotidiano da ação, reação e relações sociais o aspecto de organizador da sociabilidade e de criação societária (KOURY, 2002).

Koury (2002) entende que o medo provoca o estado de paralisia, mas também pode desencadear atitudes que visam à transgressão, à simulação e à recriação de for-

mas de sociabilidade. Ações sociais, que desmembram no cotidiano o ordenamento instituído, recriando um nova possibilidade de organização social no interior da ordem estabelecida.

Em situações em que o medo é um elemento organizador, reelaborações de busca de sobrevivência e integração ou de adequação aos modelos estabelecidos em dada organização social, parece ser elemento contínuo da vida social. No entanto, o medo pode estabelecer, de um lado, prática de imposição associativa, normas e regulação e, de outro, fundamentos de negação dessa imposição para um melhor ajustamento ou mesmo a sua superação (KOURY, 2002).

Arendt (1999; 2000) analisa sistemas eficazes de medo, considerando a transposição desse medo para a vida prática e organizativa dos indivíduos e, embora não enfoque diretamente o conceito de medo em sua análise, estuda aspectos de reordenamento social em situações históricas de quebra de estados de direito ou de situações de controle social rigoroso. Arendt (1999) desenvolve o conceito de banalidade do mal.

Dejours (1999) propõe outra conotação à idéia arendtiana de banalidade do mal. Aborda como questão central o consentimento e a colaboração de cerca de 80% da população alemã no sistema. Analisando a banalidade, no sentido de característica ordinária de uma conduta tão surpreendente, questiona-se como uma gama enorme de personalidades pôde ser compatível com a participação em situação absolutamente anormal e excepcional em outras circunstâncias e que se tornou normal na Alemanha – a do crime e da violência –, estabelecendo um comportamento unificado, monolítico e coordenado de assassinos.

Para ele, o fundamental é entender o processo através do qual este comportamento excepcional e habitualmente reprimido pela ação da maioria pode transformar-se em norma de conduta ou mesmo em valor. Dejours (1999) defende a tese que o denominador comum entre estas pessoas é o trabalho que, a partir da Psicodinâmica do Trabalho, possa-se compreender como a banalização do mal se tornou possível.

Dejours (1999) explica a banalização do mal, como um processo movido pelo medo central e decisivo. No caso Eichmann,² medo de perder seu posto, sua condição.

² O oficial nazista Otto Adolf Eichmann, capturado em Buenos Aires em 11 de maio de 1960, foi levado a julgamento na Corte Distrital de Jerusalém em 11 de abril de 1961. Acusado de crimes contra o povo judeu, crimes contra a humanidade e crimes de guerra durante todo o período do regime nazista e, principalmente, durante o período da Segunda Grande Guerra Mundial.

Arendt (1999) explica a banalidade do mal a partir da falta de personalidade de Eichmann. Para Dejours (1999), a explicação está no comportamento normopático que funciona diante do medo de riscos de precarização provenientes do exterior.

Em Dejours (1999), esse comportamento se define como uma forma de defesa localizada, limitada e perfeitamente compatível com um segundo funcionamento no interior da mesma pessoa. Retomando os termos arendtianos: *a faculdade de pensar só é suspensa num setor preciso da relação com o mundo e com o outro: o setor psíquico diretamente relacionado com a adversidade alheia. Em compensação a faculdade de pensar continua se exercendo apropriadamente em todos os demais aspectos da vida – por exemplo, na vida privada, na educação dos filhos, nas atividades artísticas e culturais* (DEJOURS, 1999, p. 118-119).

Portanto, a banalização do mal está relacionada à frequência possível dessas posturas mentais entre membros de determinada sociedade. Contudo, a banalização do mal não começa por impulsos psicológicos, mas sim pela ameaça de precarização e exclusão social.

Arendt (1999) contribui com outro conceito essencial para a compreensão da banalidade do mal. Trata-se do conceito de zelo no trabalho, ou seja, um empenho na execução das tarefas que vai além do *chamado do dever*.

Para Dejours (1999), o sistema não funcionava somente devido aos seus chefes. A base da sua eficácia estava na colaboração maciça da maioria dos executores, a participação coordenada de todas as inteligências individuais no funcionamento do sistema. O zelo demonstrado por todos os atores é fundamental, se não decisivo para a eficiência evidenciada.

Esse zelo – além do chamado do dever – é a expressão mobilizadora das inteligências individual e coletiva, a fim de antever práticas e soluções que otimizassem a máquina burocrática. O sistema de produção nazista era de uma terrível eficácia tanto na indústria e na administração quanto nos campos de concentração (ARENDR, 1999; DEJOURS, 1999).

Na organização do trabalho, o zelo é elemento necessário à eficácia, pois, se todos os trabalhadores se esforçassem para cumprir à risca o trabalho prescrito, não haveria produção.

Acreditava-se que o fator de mobilização subjetiva da inteligência e engenhosidade do trabalho seria essencialmente a livre vontade dos trabalhadores. Dejours (1999) estabelece que, sob influência do medo – da ameaça de demissão, por exemplo –, a

maioria dos trabalhadores se mostra capaz de acionar um acervo de inventividade para melhorar sua produção – quantitativa e qualitativamente –, assim como para constri-ger seus colegas, de modo a ficar numa posição privilegiada no caso de um processo de seleção para dispensas.

Em Dejours (1999): *O medo como motor da inteligência! (...) é hoje utilizado larga manu, como ameaça, pela administração das empresas. E era igualmente o motor do sistema nazista, sobretudo nos campos de trabalho, de concentração e de extermínio* (DEJOURS, 1999, p.58).

O medo pode paralisar, assim como pode ser um fator mobilizador das inteligências, ou ainda ser um fator estruturante da sociabilidade. No entanto, Dejours (1999) enfatiza que o gerenciamento pela ameaça tem um limite e, recorrendo às teorias clássicas da motivação, determina que a mobilização da inteligência pela gratificação e reconhecimento do trabalho não tem limites, e mesmo o sistema nazista não se baseava apenas na ameaça, mas também concedia gratificações aos seus zelosos agentes.

Contudo, as transformações do mundo do trabalho, a precarização do trabalho e a ameaça constante do desemprego fazem com que o sistema funcione e, aparentemente, parece poder funcionar infinitamente dessa maneira.

2.1 O MEDO UMA ESTRATÉGIA DE GERENCIAMENTO?

O medo está presente em todos os tipos de ocupações profissionais. Existe o medo inerente à tarefa que põe em risco a integridade física e mental do trabalhador; no entanto, as transformações do mundo do trabalho introduzem uma nova dimensão do medo nas organizações. Trata-se do medo da precarização e da perda do emprego, que, se entende, vem sendo utilizado na administração como forma de obter-se maior qualidade e produtividade do trabalho.

A organização do trabalho desempenha um importante papel na criação de situações que produzem a ansiedade. As relações com as hierarquias, supervisões e com outros colegas podem, às vezes, ser desagradáveis, ou mesmo insuportáveis. Os chefes de equipes utilizam-se, freqüentemente, de repressão e favoritismo para dividir os trabalhadores, associando a ansiedade, resultante das pressões, à produtividade. A desigualdade, na divisão do trabalho, é um instrumento utilizado com freqüência pelos chefes, de acordo com a sua própria agressividade, hostilidade ou perversidade (DEJOURS, 1998).

Em tarefas submetidas a ritmos de trabalho, a ansiedade provém do rendimento exigido, ou seja, da cadência e das metas de produção a serem atingidas. A condição do trabalho por produção é impregnada pelo risco de não acompanhar as regras impostas.

A ansiedade tem o mesmo papel que a carga física do trabalho, contribuindo para o desgaste progressivo dos trabalhadores.

Essa atmosfera de trabalho caracteriza-se pelo envenenamento das relações entre os empregados, cria suspeitas, rivalidades e perversidade entre eles, deslocando o conflito de poder. A rivalidade e a discriminação asseguram um grande poder à supervisão, que manipula psicologicamente esses trabalhadores (DEJOURS, 1998).

Associada à técnica de avaliação, a ameaça de demissão permite aos gerentes intensificarem o trabalho, impondo aos funcionários níveis de desempenho sempre superiores em termos de produtividade, de disciplina e de altruísmo. Da sobrevivência da organização, em tese, depende a manutenção dos empregos.

As demissões trazem, como conseqüência, a sobrecarga de trabalho para os que continuam trabalhando, assim como novas formas de sofrimento no trabalho.

A adoção de novos métodos de gestão do trabalho, com poucos supervisores, reguladores e com a inexistência do cronometrista, não significa o fim dos controles, pois as pessoas trabalham cronicamente, devido à insuficiência de pessoal.

Nos modelos de gestão tradicionais, o absentéismo é a representação das várias maneiras de se quebrar ludicamente o ritmo produtivo, situação denominada por Goffmann (1989) de aparência de trabalho. Ao lado do trabalho efetivo, que é realizado, existe peculiar empenho dos trabalhadores em darem a impressão de que estão em plena atividade, ao perceberem a presença do responsável pelo controle da produtividade (MAFFESOLI, 1984).

Atualmente, o autocontrole à japonesa se constitui em acréscimo de trabalho e um sistema de dominação auto-administrado, que supera os desempenhos que se podiam obter através dos meios convencionais de controle (DEJOURS, 1999).

Esses trabalhadores vivem sob controle e ameaça constante. A possibilidade de demissão e a precarização trazem como conseqüência a intensificação do trabalho e o aumento do sofrimento subjetivo; a neutralização da mobilização coletiva contra o sofrimento, dominação e a alienação; a estratégia defensiva do silêncio, da cegueira e da surdez – cada um deve se preocupar em resistir; é a individualização – o cada um por si (DEJOURS, 1999).

Segundo Dejours (1998), o medo é utilizado pela direção das empresas como uma alavanca para fazer trabalhar. O medo serve à produtividade, pois, nesse ambiente de trabalho, operários e trabalhadores, de modo geral, ficam especialmente atentos a qualquer anomalia ou incidente no desenvolvimento do processo produtivo. O medo compartilhado cria a solidariedade na eficiência.

No entanto, diante dessas circunstâncias, coloca-se *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 do medo não têm, com o tempo, um impacto negativo na qualidade e produtividade?* (DEJOURS, 1999, p. 51).

No mundo do trabalho, as demissões aumentam a carga de trabalho, principalmente quando associadas às novas formas de organização do trabalho. Constata-se que os tempos ociosos desaparecem, ou seja, não há como contemporizar os ritmos de produção. Não existe nenhuma possibilidade, mesmo que transitória, de se libertar individual ou coletivamente das pressões da organização (DEJOURS, 1999).

No que tange a essa condição de trabalho, a principal preocupação, do ponto de vista subjetivo, é a resistência, ou seja, a capacidade de sofrer o tempo todo às pressões e o ritmo de trabalho intenso. Como instrumento de produtividade e de controle social, o medo representa uma forma completa e original de exploração, utilizado pela organização como meio de pressionar os trabalhadores e fazê-los trabalhar (DEJOURS, 1998; 1999).

Para Dejours (1999), ocorre uma guerra no mundo do trabalho em nome da competitividade e do projeto capitalista dominante em todo o mundo. Ocorre um processo de exclusão em massa de pessoas, sem precedentes no mundo pós-revolução industrial. São excluídos os velhos que perderam a agilidade e os jovens mal preparados. Exige-se daqueles que ficam desempenhos sempre superiores em termos de produtividade, de disponibilidade, de disciplina e de abnegação, com o objetivo de superar seus concorrentes, em nome da razão econômica.

Os novos métodos de gestão nas empresas se traduzem pelo questionamento progressivo do direito do trabalho e das conquistas sociais, fazendo-se acompanhar não apenas de demissões, mas também de uma brutalidade nas relações trabalhistas que gera muito sofrimento.

Essa crise começou e se prolongou não só porque a lógica do capitalismo exige obediência ao sistema econômico mundial, mas, principalmente, porque os indivíduos

consentem e se submetem a ela, como parte de uma estratégia de sobrevivência, como resposta ao medo de serem excluídos.

Para que seja aceitável a submissão a esse estado de coisas, é necessária uma postura de resignação, como se a crise do emprego em todo o mundo fosse uma fatalidade, comparável a uma epidemia.

No processo de banalização do mal se tenta compreender a colaboração e participação de grande parte da sociedade alemã em atos que multiplicaram a barbárie nazista nos atos civis comuns, contribuindo para excluir e exterminar parcelas cada vez maiores da população judaica (DEJOURS, 1999). Da mesma forma, a adesão ao ideário capitalista dominante por parte dos trabalhadores seria uma forma de defesa contra a consciência dolorosa da cumplicidade, colaboração e responsabilidade no agravamento da miséria social.

A participação consciente do sujeito em atos injustos é resultado de uma atitude calculista. Para manter seu lugar, conservar seu cargo, sua posição, seu salário, suas vantagens e não comprometer seu futuro e até sua carreira, ele precisa aceitar colaborar, mesmo que seja dotado de um senso moral.

Os indivíduos são envolvidos na prática dos trabalhos *sujos*, que são demonstrados, dentre outros, pela divulgação de informações distorcidas na mídia interna e o exercício da crueldade contra os demais participantes da organização. Essa prática de crueldade é definida por Dejours (1999) como virilidade, ou seja, avalia-se a virilidade de uma pessoa pela violência que esta é capaz de infringir contra outrem, especialmente contra os que são dominados. Um homem viril é aquele que não hesita em impor sofrimento ou dor a outrem em nome do trabalho.

A virilidade é um dos temas preferidos de grupos de executivos, cuja característica comum é evidenciar o cinismo, reiterar a escolha do partido que se tomou na luta social, cultivar o desprezo pelas vítimas e reafirmar os chavões sobre a necessidade de reduzir os benefícios sociais como forma de salvar o país da derrocada econômica.

Assim, olhando-se para a sociedade atual e todas as ramificações dos seus problemas, percebemos que os males das organizações fazem parte de um conjunto único de crenças e práticas que atingem a todos, indistintamente, e que podem ser sintomas de uma terrível variação no estilo de dominação do homem pelo homem (HOBBS, 1993), uma forma mais sutil em comparação com o fascismo e o nazismo, mas não menos atemorizante: a ditadura econômica, a ditadura do acesso à sobrevivência. Em nome da sobrevivência econômica, constrói-se uma lógica na qual se desconsidera a

ética e se aproveita para eliminar os inimigos pessoais e ideológicos, ou mesmo aqueles que discordam de suas práticas.

3. METODOLOGIA

3.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

A sociedade contemporânea, principalmente nas últimas duas décadas do século XX passou por fortes transformações. O neoliberalismo e a reestruturação produtiva da era da flexibilização apresentam um caráter fortemente destrutivo, produzindo um monumental desemprego, que atinge a humanidade que trabalha em escala globalizante (ANTUNES, 1996; RIFKIN, 1995; HOBBSAWM, 2002).

No universo de mundo do trabalho verifica-se uma significativa heterogeneização de atividades, uma subproletarização intensificada, presente na expansão do trabalho parcial, precário, subcontratado, terceirizado (ANTUNES, 1995). A industrialização apresenta como tendência geral a substituição da capacidade humana pela capacidade das máquinas, o trabalho humano por forças mecânicas. Como consequência, tem-se nos países de capitalismo avançado, com maior ou menor repercussão nos países do terceiro mundo, como resultado a expansão sem precedentes, na era moderna, do desemprego estrutural (HOBBSAWM, 2002),

Novas ameaças passam a fazer parte do cotidiano dos trabalhadores. Esses estão expostos à sobrecarga de trabalho e riscos físicos muitas vezes inerentes às atividades desenvolvidas. No entanto, o processo de precarização do trabalho (ou mesmo o fim deste na concepção taylorista/fordista) introduz como fator tensionante o medo. Não mais o medo inerente à tarefa ou de não alcançar os níveis de desempenho desejados pela organização, mas o medo da perda do emprego, desemprego que pode tornar-se estrutural deixando, portanto, o indivíduo à margem do processo produtivo.

Esse contexto, comum às organizações pública e privada, determina como objetivo principal desse estudo analisar os reflexos da gestão do medo na psicodinâmica do trabalho.

3.2 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para a realização deste estudo, foram entrevistados 12 servidores da Fundação Gaúcha do Trabalho e Ação Social (FGTAS), todos técnico-científicos, de formação superior, e com, em média, 17 anos na organização. Os dados foram colhidos por intermédio de entrevistas semi-estruturadas, gravadas após a permissão dos entrevistados e posteriormente transcritas.

As falas, resultantes das entrevistas, tiveram seus conteúdos analisados por temas que, segundo Bardin (1979), representam unidades de significação complexa de comprimento variável, que são representados por alusões, afirmações ou negações a respeito de um determinado assunto. A análise temática foi operacionalizada pelo recorte do texto e reagrupamento com base na analogia semântica.

Os dados foram analisados mediante técnica de categorização, a qual se baseia nas seguintes fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Nessas fases utilizaram-se mecanismos próprios e subjetivos, inferência e interpretação.

O discurso foi considerado de forma individual e coletiva. O seu caráter individual apresenta-se nas posições sociomentais da cada entrevistado, refletindo as contradições próprias à estrutura de dominação existente, e, coletiva, à medida que foram consideradas as complementaridades que revelam estruturas entre as partes do fenômeno estudado, presentes em diferentes formas nos entrevistados.

3.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Tendo como objetivo produzir inferências válidas a respeito da investigação da gestão do medo, analisando-se os impactos da Política de Demissão Voluntária (PDV) no cotidiano de trabalho dos servidores que permaneceram no setor público, nos resultados da análise, passam a ser consideradas hipóteses ou interpretações controladas, relativas ao fenômeno (BARDIN, 1979).

No processo de derivação das categorias, foram construídas, após a leitura de todo o conjunto de entrevistas realizadas, as categorias iniciais, que representam as variáveis de inferência que conduzem às primeiras interpretações – as categorias intermediárias – e, posteriormente, a um segundo nível de interpretação – as categorias finais –, que agrega e aprofunda as significações das categorias intermediárias. Destaca-se que cada categoria contém um tema dominante, o qual se refere a um primeiro julgamento, provocando uma cadeia de relações (derivações).

4. AS CATEGORIAS FINAIS

A partir das categorias emergentes da análise de conteúdo, as categorias iniciais e intermediárias convergiram para as categorias finais: a sobrecarga de trabalho e o medo da demissão.

As categorias finais oferecem condições de analisar os reflexos da gestão do medo no cotidiano de trabalho daqueles servidores que permaneceram no setor público, através das vinculações estabelecidas com o referencial teórico adotado, com ênfase nas contribuições da escola dejouriana.

4.1 A SOBRECARGA DE TRABALHO

Quadro 1
Processo de Derivação da Categoria Final: a Sobrecarga de Trabalho

Categorias Iniciais	Idéias-Chave	Categoria Final
<ul style="list-style-type: none">▪ O acúmulo de trabalho▪ Investindo na qualificação	<ul style="list-style-type: none">- Com o PDV diminui o número de funcionário, o que sobrecarrega quem trabalha diretamente com os usuários dos serviços prestados.- Profissionalmente, investem na qualificação fora da Instituição, sem, no entanto, pensar em deixá-la. Permanece a ilusão de ter alguma segurança no trabalho.	<ul style="list-style-type: none">➤ A sobrecarga de trabalho

Fonte: Quadro elaborado pelos autores a partir de dados das entrevistas.

A ameaça de demissão permite aos gerentes intensificarem o trabalho, impondo aos funcionários níveis de desempenho sempre superiores em termos de produtividade e de disciplina.

As demissões trazem, como consequência, a sobrecarga de trabalho para os que continuam trabalhando, assim como novas formas de sofrimento no trabalho.

A sobrecarga de trabalho é identificada pelos entrevistados como causadora de conflitos gerados pela necessidade de cumprimento da tarefa. Existe a cobrança contínua de prazos, embora não haja recursos humanos suficientes para a execução dos projetos desenvolvidos pela organização. Eles vêem-se como *baratas tontas* buscando

recursos – que não estão disponíveis – para a execução da tarefa com a qualidade desejada.

Em suas falas, destacam que a sobrecarga de trabalho é identificada a partir de dois fatores.

O primeiro fator está diretamente ligado à diminuição do quadro funcional. Com a adesão de técnicos, considerados *chave* em determinados postos, ao PDV. Os servidores que permaneceram na organização tiveram que absorver as tarefas desempenhadas por eles.

Funções de planejamento foram extintas, segundo os entrevistados, porque os técnicos considerados qualificados aderiram ao PVD, o que contribuiu para esse esvaziamento. Essa condição de trabalho é indesejável, uma vez que os projetos são desenvolvidos sem acompanhamento ou avaliação. As tarefas são realizadas a partir de uma demanda determinada pela emergência dos prazos.

É destacado, por eles, que há uma sobrecarga de trabalho, que resulta em aumento da jornada de trabalho. Em vista das condições de esvaziamento das tarefas e de pessoas, associadas à falta de *apoio institucional*, os servidores cumprem suas atividades sem espaço de reflexão sobre esse trabalho, de forma quase mecânica.

Antes do PDV, esses servidores tinham recursos técnicos para trabalhar a questão da importância do sujeito na elaboração de políticas públicas, assim como para refletirem sobre o seu papel enquanto autores desse trabalho. Com as demissões, não houve mais espaço para essa discussão. Na sua visão, o trabalho desenvolvido em setores importantes de Fundação acabou, *sobrando mais nada*.

O segundo está relacionado ao medo da demissão. Como uma resposta coletiva a esse medo, os servidores impuseram-se um ritmo de trabalho como forma de buscar a segurança que o sentimento de estabilidade, antes do PDV propiciava-lhes.

A lógica para tal comportamento está baseada na crença de que: ao desempenhar com eficiência e eficácia o seu trabalho, poderia não ser demitido. Esse comportamento acaba por determinar a sobrecarga de trabalho, pois tarefas, que antes eram desempenhadas com determinado quadro técnico, continuam a sê-lo com, no mínimo, a metade dos servidores necessários. Referenciando Dejours (1999), identifica-se um tipo de solidariedade na eficiência.

No entanto, há um consenso de que se perde na qualidade dos serviços prestados porque esses técnicos não têm tempo para refletir e analisar o produto do seu trabalho e, portanto, não é possível, a partir do *feedback* buscar melhores resultados.

Para minimizar os efeitos desses problemas criados pelo PDV e a conseqüente ameaça de demissão, os servidores buscam qualificar-se tecnicamente, para suprirem a falta dos técnicos que aderiram ao programa e poderem atender às demandas da sociedade com rapidez e qualidade.

Paradoxalmente, a redução do número de funcionários, a sobrecarga de trabalho e as conseqüências negativas que acarreta, tais como: redução do tempo útil de trabalho, desqualificação dos serviços prestados, o desgaste físico e emocional dos servidores, entre outras, tiveram um aspecto positivo para alguns. Diante da necessidade de ter que desempenhar funções que não faziam parte da suas antigas atribuições, eles buscam se aperfeiçoar em outras áreas do trabalho.

Nesse sentido, a autoqualificação passa a ser um instrumental para enfrentar os desafios e o sentimento de insegurança que fazem parte da sua realidade de trabalho. Para esses servidores o sofrimento adquire um significado, um sentido. Referenciando Dejours (1994), entende-se que do sofrimento foi possível emanar o prazer.

4.2 O MEDO

Quadro 2
Processo de Derivação da Categoria Final: O Medo

Categorias Iniciais	Idéias-chave	Categoria Final
<ul style="list-style-type: none">▪ O acúmulo de trabalho▪ Investindo na qualificação▪ A pressão▪ A insegurança▪ O PDV e o medo	<ul style="list-style-type: none">- O medo desperta a necessidade de se autoqualificar profissionalmente como forma de preparar-se para enfrentar as necessidades criadas pela sobrecarga de trabalho.- A pressão para a adesão ao PDV, o sentimento de desvalorização e a insegurança gerada pelo medo da demissão levam os servidores a desenvolver mecanismos de defesas que lhes permitam permanecer na organização	➤ O medo

Fonte: Quadro elaborado pelos autores a partir de dados das entrevistas.

O PDV coloca os servidores públicos diante da possibilidade de ter de redirecionar sua vida profissional. A estabilidade no emprego, a possibilidade de crescimento profissional, enfim, todos os valores que os fizeram ingressar no serviço público deixam de existir. O emprego público não representa mais uma situação de segurança.

Em suas falas, os entrevistados descrevem os tipos de pressão sentidas no momento de implementação do PDV na organização.

Nos relatos analisados, observam-se dois tipos de percepção diante da pressão exercida pela organização, para levá-los a aderir ao Programa. Há os casos em que os entrevistados sentiram-se diretamente pressionados para aderirem ao PDV e, outros não, mas que identificaram algum tipo de coerção sobre os seus colegas, principalmente aqueles locados no interior do Estado.

A pressão exercida pode ser sentida mais diretamente em práticas *terroristas*, nas quais a empresa demonstra claramente a decisão de ter um amplo número de adesões. Esse terrorismo é descrito como um tipo de marasmo que foi infligido aos servidores no período.

O que os entrevistados definem como *marasmo* foi a pouca ou nenhuma importância dada aos projetos em andamento, na época. Em suas falas, esses colocam que o trabalho parou e a única discussão na instituição era o programa de demissão.

O sentimento de insegurança, após o PDV, passa a fazer parte do cotidiano de trabalho desses servidores.

As certezas que os motivaram ao ingresso no setor público, tais como: estabilidade e realização profissional, foram destruídas, permanecendo o sentimento de insegurança quanto ao seu futuro. As pessoas sentem-se reféns de políticas públicas, que podem trazer como resultado a sua demissão. São indefinições que passam a fazer parte da sua vida profissional, ou seja, elas não sabem se ficarão desempregadas, se serão transferidas, enfim, o Estado tem poderes ilimitados quanto ao seu futuro profissional.

No entanto, em suas falas, eles afirmam que passam a transitar nessa insegurança, de certa forma sobrevivendo a ela, gerando um espaço onde eles buscam adaptar-se a essa condição. O PDV representa a presença contínua da ameaça da perda do emprego.

Ao sentimento de insegurança associa-se o medo de ir para fora da instituição pública. A dicotomia mercado x empresa pública é estabelecido a partir da questão da competição, ou seja, na empresa pública o servidor não tem que competir profissional-

mente como o outro, já, no mercado, ele terá que demonstrar as suas habilidades e qualificações técnicas sem o respaldo institucional. O sentimento de medo que se instala é da perda do emprego, de competir *lá fora*, mas sozinho, fora do plano institucional.

O PDV traz à tona o medo da competição, característico das empresas privadas, visto que esses servidores introjetaram um sentimento de desvalorização, percebendo-se incapazes de responder profissionalmente aos desafios do mercado de trabalho. O medo de iniciar algo diferente – que eles não sabem como enfrentar – leva esses servidores a estabelecerem uma imposição de ritmo de trabalho, com o objetivo de fazer bem as suas atribuições e obter reconhecimento, como forma de defender-se da ameaça de demissão.

Os medos que emergem dessa situação estão associados a vários fatores, tais como a perda da segurança financeira (a certeza de ter os seus rendimentos depositados a cada final de mês), a perda da estabilidade no emprego, o começo de uma nova carreira profissional na iniciativa privada, o não-reconhecimento, pelo mercado de trabalho, da sua experiência profissional no setor público.

O medo da perda do emprego é, antes de tudo, o de competir *lá fora*, como profissional; mas sozinho, avaliado fora do plano institucional.

A ameaça de demissões individuais ou coletivas, no caso estudado, permite à Direção obter dos seus funcionários mais trabalho e melhor desempenho. Contudo, os esforços extras, obtidos sobre o pretexto que é preciso desempenhar mais e melhor para superar uma etapa difícil, transforma-se em norma e o novo desempenho passa a justificar novas demissões (DEJOURS, 1999).

Em suas falas, os entrevistados afirmam que passam a transitar nessa insegurança e, de certa forma, sobrevivendo a ela, gerando um espaço em que buscam adaptar-se a essa condição. Essa adaptação ou acomodamento é entendido, também, como um mecanismo de defesa, inconsciente e utilizado pelo ego, para se proteger de idéias e afetos dolorosos diante da questão da competição, o ponto nevrálgico desses servidores (FREUD, 1990).

O sentimento de desvalorização, de insegurança e o medo da perda do emprego levam esses a desenvolver mecanismos de defesas que lhes permitam permanecer na organização.

Como mecanismo coletivo de defesa, identifica-se a prática de intensificação do trabalho. Em suas falas, os entrevistados colocam a preocupação de desempenhar bem as suas funções, para obter o reconhecimento e dessa forma não serem demitidos.

Outro fator importante, a destacar, é a crítica feita àqueles que buscam saídas individuais para o seu medo. Para os entrevistados, esse comportamento contribui para aumentar o sentimento de medo e enfraquecer a possibilidade de resistência diante da perda do emprego ou mesmo da extinção da organização.

Eles defendem que a construção de sua sobrevivência funcional deve passar por um espaço de discussão pública, onde cada indivíduo possa analisar e propor alternativas de resistência, tais como a reestruturação do setor público como forma de racionalizar e otimizar os recursos humanos disponíveis.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O medo, que está presente em todas as atividades profissionais, no caso em estudo, emerge da ameaça constante do desemprego, instalada a partir da implementação do PDV.

Nesse sentido, o medo passa a ter o papel de estabelecer a ordem social na empresa, ou seja, ele é um instrumento de controle ou organização social (KOURY, 2002). Diante de medo da perda do emprego, os conflitos gerados por questões salariais, qualificação profissional ou condições de trabalho tendem a serem suplantados (DEJOURS, 1998).

O PDV pode ser considerado o que Dejours (1999) denomina de o mal³ nas práticas ordinárias do trabalho, pois mascara a situação de demissão através da *participação nos planos sociais, isso é, nas demissões cumuladas de falsas promessas de assistência ou de ajuda para tornar a obter emprego* (DEJOURS, 1999, p. 77).

Essa condição, até então desconhecida dos servidores públicos, passa a fazer parte do seu cotidiano de trabalho, estabelecendo, níveis de ansiedade que têm o mesmo papel da carga física do trabalho, provocando, portanto, o desgaste progressivo dos trabalhadores.

Iniciar algo diferente – que eles não sabem como enfrentar – leva-os a estabelecerem uma imposição de ritmo de trabalho, definido como repressão pulsional, que é utilizado como um mecanismo de defesa diante da ameaça da demissão. O objetivo

³ Para Dejours (1999), o mal é a tolerância à mentira, sua não-denúncia e a cooperação em sua produção e difusão. O mal é também a tolerância, a não-denúncia e a participação, em se tratando da injustiça e do sofrimento infligidos a outrem.

dessa intensificação do trabalho é fazer bem as atribuições, a fim de obter o reconhecimento e, dessa forma, defender-se da demissão.

O medo existe efetivamente; no entanto, raramente emerge à superfície, pois encontra-se contido pelos mecanismos de defesa. Nessa perspectiva, estes são necessários, pois *caso o medo pudesse aparecer a qualquer momento durante o trabalho, (...) os trabalhadores não poderiam continuar suas tarefas por muito tempo mais* (Dejours, 1998, p. 70).

Para Dejours (1998), o medo pode ser substituído por uma tensão menor, ou seja, pelo hábito. Nessa ótica, o tempo e uma organização do trabalho pouco flexível, como nas organizações burocráticas, permitem que o indivíduo interiorize a sua condição funcional aos seus costumes, ou seja, na vida, nas conversas, no trabalho, na família, etc.

Diante da ameaça de exclusão, todos passam a partilhar um sentimento de medo. No caso dos servidores públicos, o PDV aproxima-lhes a possibilidade de verem-se na condição de precariedade, vítimas do desemprego, da pobreza e da exclusão social.

Em decorrência eles sofrem com a intensificação do trabalho, o que compromete a qualidade dos serviços prestados, associado à ameaça constante da demissão e ao medo permanente da perda do emprego.

Dejours (1999), em pesquisas recentes, demonstra que sob influência do medo, por exemplo, com a ameaça de demissão atingindo a todos os agentes de um serviço, a maioria dos que trabalham é capaz de desenvolver todo um cabedal de inventividade para melhorar sua produção (e quantidade e qualidade), assim como para constranger seus colegas, de maneira a ficar em posição mais vantajosa do que eles no processo de seleção para as demissões.

O medo da perda do emprego é o medo da competição existente na empresa privada. Estar no mercado trabalho, competindo com outros profissionais, ter que demonstrar habilidade e qualificação, sem o respaldo institucional, significa, para eles, estar sozinho. O medo é estar lá fora, solitário.

O sofrimento mental expressa-se por sintomas diversos, como ansiedade, irritação, depressão e doenças psicossomáticas. O trabalhador busca desenvolver meios de amenizar esse sofrimento, na tentativa de atingir alguma forma de alívio ou de fuga da situação conflitante ou desprazerosa.

Para enfrentar esses sentimentos, alguns mecanismos de defesa foram desenvolvidos. O acomodamento e a intensificação do trabalho são algumas das formas encon-

tradas para permanecer na instituição. No primeiro caso, o acomodamento é utilizado para minimizar os níveis de criticidade, pois mantê-lo elevado poderá significar que, em determinado momento, não haverá alternativa senão desligar-se da organização; por outro lado, a intensificação do trabalho significa uma forma de buscar o reconhecimento – negado – no trabalho, e dessa forma não ser demitido. Essas estratégias individuais de defesa têm papel importante na adaptação ao sofrimento, no entanto, pouco reflete na violência social, representada através da demissão, posto que são de natureza individual.

Nessa perspectiva, Dejours (1999) traz à tona o conceito de gerenciamento pela ameaça, esse, respaldado pela precarização do emprego, favorece o silêncio, ou seja, a negação da condição real do trabalho, o sigilo e o “cada um por si”. Os próprios trabalhadores tornam-se cúmplices dessa negação, através do seu silêncio e da desenfreada concorrência a que se vêem mutuamente constrangidos.

Nesse contexto, alguns servidores encontraram, no trabalho e em seu autodesenvolvimento, os instrumentais para enfrentar suas inseguranças diante de políticas como o PDV, que significam a perda do emprego, tornando-se dessa forma, instrumentos do gerenciamento através do medo, posto que aqueles, nas posições de líderes, têm o papel de intensificar o trabalho dos que permaneceram no emprego, violando os direitos trabalhistas e implementando estratégias de demissão.

Considerando que a melhoria nas condições de saúde do trabalhador está diretamente relacionada com a melhoria das condições de trabalho, com a necessidade de eliminarem-se os fatores tensionantes, torna-se fundamental uma efetiva democratização das decisões relativas a questões relevantes da organização do trabalho.

Para transformar o sofrimento em prazer, é fundamental o resgate do trabalho como algo além da simples mercadoria, perdendo sua condição atual de sofrimento necessário para a sobrevivência material e tornando-o lugar de expressão da subjetividade, criatividade e potencialidade do ser humano. O servidor tem que valorizar e ter valorizado o seu saber para que possa intervir sobre seu próprio destino laboral.

A organização e sofrimento no trabalho estão fortemente relacionados, portanto é essencial a democratização das decisões relativas a questões relevantes da organização do trabalho. No caso dos servidores, passa a ser fundamental a sua valorização, treinamento e otimização de seus instrumentos de trabalho. O trabalhador tem que valorizar e ter valorizado o seu saber para que possa intervir sobre seu próprio destino.

No entanto, a lógica predominante, no mundo capitalista, hoje aponta para a necessidade de sobrevivência (das empresas) estabelecendo uma guerra pela sua saúde, através de estratégias que sinalizam a necessidade de enxugar os quadros, ou, parafraseando expressão utilizada pelos gestores brasileiros, é necessário *fazer a lição e arrumar a casa*.

Por fim, salienta-se que as categorias apresentadas representam a realidade da empresa em estudo, no entanto, existe a probabilidade de validá-las em outros estudos em empresas que apresentem condições semelhantes.

Como contribuição para futuros estudos, propõem-se a validação do *constructo* medo no contexto da atual política governamental, que introduz mudanças no sistema da previdência social (principalmente no que tange às mudanças nas regras de aposentadoria), mudanças na legislação trabalhista, entre outras políticas que, entende-se, impactam diretamente na organização do trabalho e, conseqüentemente, na psicodinâmica dos sujeitos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao trabalho: ensaios sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. São Paulo: Cortez, 1995.

_____. A lógica destrutiva. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, jul., 1996.

ARENDT, Hannah. *Origens do totalitarismo: anti-semitismo, imperialismo, totalitarismo*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

_____. *Eichmann em Jerusalém: um relato sobre a banalidade do mal*. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1979.

CODO, Wanderlei et al. *Indivíduo, trabalho e sofrimento: uma abordagem interdisciplinar*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1993.

DEJOURS, Christophe. *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho* / Christophe Dejours, Elisabeth Abdoucheli, Cristian Jayet: coordenação Maria Irene Stocco Betiol; tradutores Maria Irene Stocco Betiol (et al.). São Paulo: Atlas, 1994.

_____. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. Tradução de Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira. São Paulo: Cortez – Oboré, 1998.

_____. *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

FOUCAULT, Michel. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal, 1990.

_____. *Vigiar e punir: história da violência nas prisões*. Rio de Janeiro: Vozes, 1991.

FREUD, Anna. *O ego e os mecanismos de defesa*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1990.

GOFFMAN, Erving. *Manicômios, prisões e conventos*. São Paulo: Perspectiva, 1987.

_____. *Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1988.

_____. *A representação do eu na vida cotidiana*. Petrópolis: Vozes, 1989.

HOBBS, Thomas. *Leviatã ou matéria: forma e poder de um estado eclesiástico e civil*. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

HOBBSAWM, Eric. *Era dos extremos: o breve século XX: 1914-1991*. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.

KOURY, Mauro Guilherme Pinheiro. Medo e sociabilidade. *Revista de Antropologia Experimental* (ISSN: 1578-4282), nº 2, 2002.

MAFFESOLI, Michel. *A conquista do presente*. Rio de Janeiro: Rocco, 1984.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

PEREIRA, L. C. B. Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*. a.47/120, v. 120. n. 1, jan./abr., 1996.

RIFKIN, Jeremy. *O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis de empregos e a redução da força global de trabalho*. São Paulo: Makron Books, 1995.

TAYLOR, Frederick W. *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas, 1995.

VASCONCELOS, João (Org.). *Recursos humanos e subjetividade*. Petrópolis, Vozes, 1996.

VOLNOVICH, Jorge Ruben. Subjetividade e organizações: o discurso neoliberal. In: DAVEL, Eduardo e VASCONCELOS, João (Org.). *Recursos humanos e subjetividade*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1996.