

SOFRIMENTO NO PROCESSO AVALIATIVO À LUZ DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO (AVALIAÇÃO E SOFRIMENTO PATOLÓGICO)

Amanda Dourado¹, Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2709-6367>

Paulo César Zambroni-de-Souza², Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7353-4420>

Ivan Bolis³, Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0688-0742>

RESUMO. A operacionalização de metodologias avaliativas no ambiente laboral exerce influência na saúde e desempenho do trabalhador, tornando-se um tema que merece atenção nas organizações. Este artigo tem como objetivo investigar as experiências de sofrimentos na avaliação individual de desempenho e apresentar sugestões de melhorias à luz da psicodinâmica do trabalho. Participaram do estudo seis trabalhadores afastados do ambiente laboral por motivo de doença, usuários de um Centro de Referência em Saúde do Trabalhador de uma capital do nordeste brasileiro. Antes do afastamento, esses trabalhadores atuavam em diferentes funções e em diferentes organizações, portanto, o que une este grupo é a vivência da avaliação individual de desempenho e o afastamento do trabalho por motivo de doença. Utilizou-se como instrumentos um questionário sociodemográfico e uma entrevista semiestruturada e interpretada pela análise de conteúdo temática e com o auxílio teórico da psicodinâmica do trabalho. Evidenciou-se a existência de sofrimentos patógenos na fragilização dos coletivos, competitividade, sensação de injustiça, pressão para alcançar metas, e humilhação na exposição dos resultados. Sugerem-se desenhos de metodologias avaliativas com o protagonismo do trabalhador na análise da atividade e no momento dos feedbacks, com estímulo do reconhecimento simbólico e cooperação no ambiente laboral.

Palavras-chave: sofrimento; saúde mental; ambiente de trabalho; avaliação de desempenho profissional.

SUFFERINGG IN THE EVALUATION PROCESS IN THE LIGHT OF WORK PSYCHODYNAMICS (ASSESSMENT AND PATHOLOGICAL SUFFERING)

ABSTRACT. The ideology that underlies the methodologies of the individual evaluation processes can lead to the path of illness and removal from the work environment. This article aims to understand the experiences of pathogenic suffering in the individual performance evaluation and to present suggestions for improvements in the light of the psychodynamics of work. Six workers participated in the study, who were removed from the work environment due to illness, users of a Reference Center for Occupational Health in a capital of northeastern Brazil. Before the removal, these workers worked in different functions and in different organizations, therefore, what unites this group is non-work. The instruments used were a sociodemographic questionnaire and a semi-structured interview, interpreted by thematic

¹Universidade Federal da Paraíba. E-mail: amandadouradorh@gmail.com

²Universidade Federal da Paraíba. E-mail: paulozamsouza@yahoo.com.br

³Universidade Federal da Paraíba. E-mail: bolis.ivan@yahoo.it



content analysis and with the theoretical help of psychodynamics at work. The existence of pathogenic suffering in the fragility of collectives, pressure for unattainable goals and humiliation in the exposure of the results was evidenced. We suggest designs of evaluative methodologies based on the analysis of the psychodynamics of work with the role of the worker in the analysis of the activity and at the time of feedbacks, with the encouragement of symbolic recognition and cooperation in the work environment.

Keywords: suffering; mental health; working environment; employee performance appraisal.

SUFRIMIENTO EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN A LA LUZ DE LA PSICODINÁMICA DEL TRABAJO (VALORACIÓN Y SUFRIMIENTO PATOLÓGICO)

RESUMEN. La ideología que subyace a las metodologías de los procesos de evaluación individual puede conducir al camino de la enfermedad y al alejamiento del entorno laboral. Este artículo tiene como objetivo comprender las experiencias de sufrimiento patógeno en la evaluación del desempeño individual y presentar sugerencias de mejora a la luz de la psicodinámica del trabajo. En el estudio participaron seis trabajadores, que fueron retirados del entorno laboral por enfermedad, usuarios de un Centro de Referencia de Salud Ocupacional en una capital del nordeste de Brasil. Antes de la remoción, estos trabajadores trabajaban en diferentes funciones y en diferentes organizaciones, por lo tanto, lo que une a este grupo es el no trabajo. Los instrumentos utilizados fueron un cuestionario sociodemográfico y una entrevista semiestructurada, interpretados por análisis de contenido temático y con la asistencia teórica de la psicodinámica en el trabajo. Se evidenció la existencia de sufrimiento patógeno en la fragilidad de los colectivos, presión por metas inalcanzables y humillación en la exposición de los resultados. Proponemos diseños de metodologías evaluativas basados en el análisis de la psicodinámica del trabajo con el rol del trabajador en el análisis de la actividad y en el momento de las retroalimentaciones, con el fomento del reconocimiento simbólico y la cooperación en el ámbito laboral.

Palabras clave: sufrimiento; salud mental; ambiente de trabajo; evaluación del rendimiento de empleados.

Introdução

Principalmente a partir de 1990 o neoliberalismo no Brasil se desenvolve em um processo de reestruturação produtiva com exploração, flexibilização e uso de métodos avaliativos para fundamentar ações com base na racionalidade instrumental, maximizando os resultados econômico-financeiros das organizações. É o início de uma organização do trabalho baseada no que Supiot (2015) chama de 'governança por números' ou o que Gaulejac (2017, pp. 71-72) denominou de "[...] um risco de quantofrenia aguda (a doença da medida) que espreita todos aqueles que, em vez de medir para melhor compreender, querem compreender apenas aquilo que é mensurável". Esse cenário afeta a relação subjetiva com o trabalho, impactando a semiologia das defesas psíquicas e levando ao crescente número de trabalhadores adoecidos por descompensações psicopatológicas ligadas ao trabalho (Duarte & Dejours, 2019).

A partir de 1980 emerge um modelo de gestão de desempenho que implica na definição de metas a serem atingidas com base em indicadores predeterminados. Todavia,

a medida do desempenho não é a avaliação do trabalho, pois, conforme aponta Dejours (2008), não há nenhuma proporcionalidade entre desempenho e trabalho vivo. A compreensão de trabalho vivo está relacionada com a mobilização subjetiva do trabalhador, em seu empenho e esforço para enfrentar os sofrimentos do trabalho (Dejours, 2019). Por isso, a avaliação que se limita a medição da lucratividade financeira camufla as consequências humanas e sociais que daí advêm (Bodart et al., 2015), “[...] colocar a realidade em uma equação jamais permitirá compreender o comportamento dos homens e a história das organizações” (Gaulejac, 2017, p. 73).

Segundo Bendassoli (2012) a avaliação de desempenho pode ser pensada a partir da tentativa de aprimorar o potencial dos trabalhadores, possibilitar encontrar as dificuldades na gestão de recursos humanos e aumentar o lucro, sendo um dos pilares de sucesso na psicologia organizacional. No entanto, nas últimas décadas, percebe-se o estabelecimento de metas quantitativas cada vez mais altas juntamente com lacunas que não permitem colocar tal avaliação como a ‘bola de cristal’ do conhecimento da realidade do trabalhador (Bodart et al., 2015; Dejours, 2008). Por isso, na psicodinâmica do trabalho, a avaliação deve ser repensada a partir de um processo mais equitativo, por meio da valorização do trabalho realizado, de modo a preservar a saúde mental e evitar um sofrimento patológico.

Os trabalhadores desejam ser valorizados e reconhecidos e a expressão desse reconhecimento simbólico está diretamente ligado aos resultados da avaliação do trabalho realizado, o que traz uma série de indagações sobre as tentativas fidedignas e legitimadas de capturar, medir e julgar a atividade desenvolvida. Para Dejours (2008) a avaliação individual de desempenho não consegue avaliar o trabalho e o que se mobiliza para sua realização, destruindo cada vez mais os coletivos. Quando o investimento direcionado à avaliação na tentativa de aumentar o lucro e a produção, desconsidera a sua relação com a saúde do trabalhador, com má observância para as etapas do processo avaliativo, haverá sofrimento, desgaste mental e ausência de desenvolvimento de competências que podem se voltar positivamente para a organização e para os trabalhadores.

O sofrimento se concentra em uma linha tênue que separa a saúde da doença, marcando a importância de investigar esse construto em alvos delimitados. Nesse aspecto, Seligman-Silva (2003) alerta que a noção de sofrimento mental não está condicionada à doença, pois há mecanismos de defesa que tentam proteger o indivíduo ao se sentir ameaçado. Entre a organização prescrita e o trabalhador, existe um espaço que possibilita uma flexibilidade sobre a própria atividade laboral para preencher as suas necessidades. Todavia, quando essa flexibilidade chega ao seu limite, surgirá um bloqueio entre o homem e a organização que marcará uma luta inglória contra o sofrimento (Dejours, 2017, Demaegdt, 2020, Gueguen & Debout-Cosme, 2020, Rolo, 2017, Seligman-Silva, 2003).

Dejours (2017) define a normalidade como fruto de uma guerra entre o sofrimento que surge das condições organizacionais e os mecanismos de defesa elaborados pelos trabalhadores com a intenção de evitar ou retardar a doença. É uma forma de compensar o sofrimento e proteger a saúde do trabalhador. Todavia, a utilização de estratégias de defesa, de maneira contínua e exagerada também pode prejudicá-lo (Medeiros et al., 2017). Da luta para defender a normalidade pode emergir tanto o sofrimento criador que gera crescimento como o sofrimento patológico, que surge quando não há mais nada além das rígidas pressões organizacionais, que colocam o trabalhador com uma constante sensação de impotência e frustração.

Enquanto as más condições de trabalho afetam o corpo dos trabalhadores (riscos físicos de asfixia, queimadura, fratura, ferimento, morte violenta, afogamento, acidente e etc), a forma de organização do trabalho pode afetar o funcionamento mental, pois, “[...] o poder gerencialista mobiliza a psique sobre os objetivos da produção” (Gaulejac, 2017, p. 1). De acordo com Anjos e Mendes (2015), o sofrimento é uma fonte de mobilização, por isso, quando uma pessoa sente medo, ela investe esforço para eliminar o risco do perigo. Isso acontece quando trabalhadores se submetem a uma carga exaustiva de trabalho para evitar perdê-lo. Todavia, a constante exposição ao medo, através de ameaças, punições e castigos representa uma desmobilização subjetiva que pode gerar o adoecimento ao longo do tempo.

Apesar das conquistas jurídicas, tem-se uma realidade crescente de afastamento do trabalho por transtornos mentais, abuso de álcool e acidentes por causa da experiência laboral (Cardoso & Morgado, 2019; Dejourn, 2019; Gaulejac, 2017; Lazzerini & Pistolesi, 2018, Paula et al., 2016). O afastamento do trabalho por adoecimento coloca em pauta uma série de interrogações sobre os riscos que o corpo e a mente dos trabalhadores estão vulneráveis em determinadas condições e organizações de trabalho. Conforme Zambroni-de-Souza e Moraes (2018, p. 104), existe um dilema para os trabalhadores que estão fora do regime salário-emprego por motivo de doença:

Por um lado, permanecer naquele emprego que se revelou um meio deletério, mesmo após o restabelecimento e a volta da licença médica pode representar a reincidência ou agravamento do problema; por outro lado, sair dele pode trazer uma série de outras formas de sofrimento também patógenas.

O afastamento do trabalho implica em consequências na saúde mental no que se refere à autoestima, identidade, suporte e relações sociais. Segundo Anjos e Mendes, (2015, p. 43), “[...] esse quadro vai se agravando com o passar do tempo e desestabiliza a economia psíquica, marginalizando o indivíduo da sociedade”.

Diante dos prejuízos do afastamento do trabalho por doença para o indivíduo, para a sociedade e para o Estado, e considerando a importância do processo avaliativo nas organizações, torna-se essencial refletir sobre desenhos de metodologias de avaliação de desempenho em uma perspectiva preventiva para a saúde e segurança do trabalhador. Para tanto, este artigo tem como objetivo investigar as vivências de sofrimento experienciadas no processo de avaliação individual de desempenho dos trabalhadores que foram afastados do trabalho por motivo de doença e oferecer sugestões de melhorias à luz da psicodinâmica do trabalho.

Falar do trabalho é a expressão do conhecimento do corpo. Todavia, ao estarem ativos no emprego, os trabalhadores podem tentar esconder os obstáculos vivenciados por dois motivos: primeiro como uma estratégia de defesa contra o sofrimento patógeno; e segundo por medo de serem penalizados, o que leva a um déficit semiótico que traz lacunas para a compreensão. Na situação de trabalhadores afastados do ambiente laboral, essa demanda pode ser suprida por um olhar de fora da realidade vivenciada.

A psicodinâmica do trabalho é uma abordagem científica que surge do encontro entre a ergonomia e a psicanálise e tem como foco de análise a experiência laboral como fundamental na produção da subjetividade e na busca pela saúde (Gernet, 2021). Os estudos que utilizam essa teoria evidenciam as relações da dinâmica da experiência laboral com a saúde mental (Gama et al., 2019) e preconizam que no processo de mobilização subjetiva dos trabalhadores, existem tentativas de encontrar estratégias para enfrentar o sofrimento por meio do resgate do sentido do trabalho (Amaral et al., 2017).

Metodologia

Esta pesquisa obteve a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos, conforme a Resolução 466/12, vinculado ao número do CAAE da certidão de aprovação: 09311419.9.0000.5188. Vale-se de um estudo de campo, com um delineamento não experimental, de natureza qualitativa e caráter descritivo e exploratório.

Lócus da Pesquisa

O estudo foi desenvolvido no Centro Regional de Referência de Saúde do Trabalhador (CEREST) de uma capital do Nordeste brasileiro. Os CERESTs buscam ampliar ações de segurança e facilitar a compreensão da realidade da saúde no ambiente de trabalho em nível local (Dutra et al., 2016).

Participantes

Participaram do estudo seis trabalhadores que se encontram em uma condição de afastamento do seu ambiente laboral e buscam o CEREST a fim de obter amparo nas suas situações de sofrimento, doença e questões de previdência. A definição do número de participantes foi fundamentada na representatividade de abrangência, profundidade e do alcance da lógica interna do objeto de estudo (Minayo, 2017).

Os critérios de inclusão dos participantes no estudo foram: trabalhadores de ambos os sexos, afastados do trabalho por motivo de doença, que teve como causa o próprio trabalho, com idade superior a 18 anos, que tivesse sido submetido a um procedimento de avaliação individual de desempenho (baseada unicamente no rendimento mensurado), e que possuísse uma experiência de trabalho de no mínimo 2 anos (para investigar as relações que se estabeleceram no processo avaliativo ao longo do tempo). Não foi estipulado tempo de afastamento do trabalho, (pois o foco da pesquisa se concentra nas reflexões de experiências vivenciadas quando os trabalhadores estavam ativos), e por fim, trabalhadores cadastrados no CEREST, o que possibilitou acessar as fichas e documentações desses trabalhadores sobre todo o seu histórico de adoecimento e afastamento do trabalho. Através dessas fichas foram identificadas avaliações psicológicas de registros de comprometimentos psíquicos que aconteciam antes do adoecimento do corpo, como sintomas de depressão, crise de ansiedade, estresse e distúrbios do sono, o que também configurou um critério de inclusão dos participantes na pesquisa.

Instrumentos

Foi utilizado a entrevista individual como forma de buscar a escuta, como um “[...] instrumento essencial da prática” (Dejours, 2017, p. 8), a qual seguiu um roteiro semiestruturado a partir dos seguintes eixos temáticos: I - Conhecendo a vivência do processo da avaliação individual de desempenho II - A ocorrência de desafios ou dificuldades que surgiam na avaliação de desempenho e III - Identificando os sofrimentos que surgiam para dar conta dos resultados exigidos no processo avaliativo.

Além disso, foi utilizado um questionário sociodemográfico para caracterizar o perfil dos participantes com os dados pessoais (sexo, idade, estado civil, renda mensal e nível de escolaridade) e dados profissionais (função, organização de trabalho, horário do serviço, tempo no serviço, queixa ou doença que o levou ao CEREST e tempo afastado).

Procedimentos de coleta e análise dos resultados

Após o agendamento das datas, horário e local das entrevistas individuais e com a

permissão dos participantes e a assinatura do termo de compromisso livre e esclarecido, as entrevistas foram gravadas em uma variação de tempo que durou de 43 minutos a 1 hora e 20 minutos.

Após serem transcritas integralmente, deu-se início à análise das entrevistas a partir dos pressupostos teóricos de Minayo (2017). A análise de conteúdo temática permite a identificação e interpretação de padrões de informações a partir de uma organização expositiva e explicativa (Souza, 2019). Os resultados foram analisados com o auxílio dos pressupostos teóricos propostos da psicodinâmica do trabalho (PDT).

Resultado e discussão

Perfil sociodemográfico

Conforme mostra a Tabela 1 participaram do estudo 3 mulheres e 3 homens com uma faixa etária que variou de 29 anos a 58 anos. A maioria com o estado civil solteiro, renda de 1 salário mínimo e escolaridade fundamental incompleta. A Tabela 2 mostra o perfil profissional, em que os entrevistados atuavam em diferentes organizações e com postos de trabalho variados. O tempo de serviço abrangeu uma variabilidade entre 2 anos a 19 anos, e o tempo de afastamento do trabalho variou de 2 meses a 6 anos. Nota-se que as principais queixas que levaram os trabalhadores a procura do CEREST foram afastamentos do trabalho por causa de sintomas físicos, com exceção da participante 4 que foi afastada por causa do diagnóstico de TAG – Transtorno de Ansiedade Generalizada. Todavia, a partir das entrevistas e análise das suas fichas, percebe-se que todos demonstraram comprometimentos psíquicos que precederam ao adoecimento do corpo. Conforme Sato e Bernardo (2005) há muita dificuldade de os próprios trabalhadores associarem o trabalho com a saúde psíquica, além da hegemonia da lógica positivista e da ideia de culpabilização da vítima que dificulta a busca de ajuda do CEREST e corrobora com a subnotificação do adoecimento mental do trabalho.

Tabela 1 Dados Pessoais dos Participantes

Pessoa	Sexo	Idade	Renda	Escolaridade	Estado Civil
1	Masculino	40	4 sal min.	Técnico completo	Solteiro
2	Feminino	47	1 sal min.	Fundamental In	Solteiro
3	Masculino	42	1 sal min.	Fundamental In	Casado
4	Feminino	29	4 sal min.	Superior In	Solteiro
5	Masculino	58	1 sal min.	Fundamental In	Casado
6	Feminino	55	5 sal min.	Superior completo	Divorciado

Fonte: Os autores.

Tabela 2 Dados Profissionais dos Participantes

Pessoa	Função	Organização	Nº de anos de Serviço	Queixa e/ou diagnóstico que levou ao CEREST	Tempo Afastado
1	Técnico em manutenção subsistema	Rede de Energia	4	Dores nas veias e nos músculos	2 meses
2	Operador de sapato	Fábrica de Sapato	17	Dores no braço e no punho	3 anos
3	Estoquista de sapato	Loja de Sapato	19	Dores na coluna e joelho	4 anos
4	Gerente comercial	Banco Privado	9	Transtorno de Ansiedade Generalizada	8 meses
5	Operador de máquina industrial	Fábrica de Fio de Tecido	2	Dores nas pernas	6 anos
6	Chefe de seção	Agência de Correio	16	Síndrome do túnel do carpo	2 meses

Fonte: Os autores.

Descrição do processo avaliativo vivenciado

Um resumo da descrição da vivência que os participantes tiveram do processo avaliativo encontra-se na Tabela 3. Foi elaborada com base nas suas falas, referindo-se às informações sobre quem avaliava o trabalho, objetivos estipulados, periodicidade dos feedbacks e punições.

Tabela 3 Descrição do processo avaliativo de cada participante

Função	Quem avaliava o trabalho?	Objetivos estipulados	Como avaliava e forneciam os feedbacks	Punição por não atingir a meta
Técnico de manutenção de subsistema	O superior imediato	Elaboração de relatórios e manutenção de subsistema na quantidade e tempo estipulado	Cobrança das atividades na quantidade e prazo. Uma vez ao ano envia o feedback por e-mail.	Demissão e aumento da cobrança
Operador de sapato - para colar a sola do sapato	O líder da célula	Conseguir atingir a meta de fazer 200 sapatos por hora	Controle da meta. Uma vez por mês fornecia uma ficha que dizia se a produção foi: excelente, boa, regular ou ruim.	Uma reunião em que recebiam as reclamações sobre os resultados e demissões
Estoquista de sapato	O diretor geral	Organizar o sapato na caixa por numeração e ordem na quantidade estipulada	Fiscalização do estoque na quantidade estipulada. Feedback uma vez na semana de maneira informal	Demissões e exposição entre os colegas
Gerente comercial assistente	O gerente geral	Alcançar a meta estabelecida para proposta de crédito	Controle de mensuração das propostas de créditos. Feedback uma vez ao mês por e-mail	Demissões, exposição, usa como exemplo na forma negativa
Operador de máquina indústria	O supervisor	Manusear a máquina para fazer o fio de pano no tempo e quantidade determinada	Acompanha o manuseio do trabalhador atingir as metas. Feedback informal uma vez ao mês	Demissões e aumento da fiscalização.
Chefe de seção	O gerente geral	Alcançar as metas de acompanhar as agências	Controle de mensuração e fiscalização da agência. Feedback uma vez ao mês através de e-mails	Demissões, Reclamações, Reuniões

Fonte: Os autores.

Todos os participantes foram submetidos a uma avaliação individual de desempenho e em nenhuma delas houve a participação do sujeito na elaboração e discussão dos objetivos a serem atingidos. Para a gerente comercial assistente, a chefe de sessão e o técnico de manutenção de subsistemas, esses objetivos foram transmitidos por e-mails, como aconteceu também com os feedbacks. Para os demais trabalhadores os objetivos foram transmitidos por meio de conversas informais. Apenas quando os objetivos não eram alcançados aconteciam reuniões para conversarem sobre o trabalho e situações de exposição e constrangimentos.

Todos os participantes mencionaram que a avaliação vivenciada não contribuiu para motivar o seu trabalho. Como consequência do não alcance dos objetivos estipulados, todos mencionaram que uma avaliação negativa podia gerar demissão e autocobrança, mas alguns acrescentaram também reclamações humilhantes. Percebeu-se a escassez de um procedimento regularizado para a avaliação de desempenho, a qual se deu por meio da exposição dos objetivos a serem cumpridos individualmente e com feedbacks baseados unicamente no rendimento mensurado, que poderia gerar recompensa (salário) ou punição (demissões) e que não houve a participação dos trabalhadores nas políticas de desenho da avaliação individual de desempenho.

Sofrimentos na vivência do processo avaliativo

Sentimento de injustiça

O participante 1 mencionou que se sentia injustiçado, pois cobravam muitas coisas ao mesmo tempo, o que não era considerado no processo avaliativo:

Agora imagina você ter que fazer o relatório em um prazo e toda hora alguém solicitando outro serviço, 'oh vai ajudar não sei aonde' você tem que parar aquele relatório pra fazer outra coisa, entendeu? E por mais que eu dizia que não ia dar tempo, eles diziam 'Ah, dar tempo sim' então saiu na minha avaliação isso aí, que não entreguei o relatório no prazo, mas como que ia entregar? (grifo nosso).

A fala desse participante mostra uma sensação de limitação frente ao meio e às demandas. Ao tentar cumprir sua missão produtiva no mercado, as organizações estabelecem objetivos que precisam considerar os recursos disponibilizados para o seu alcance. Por acreditar que os seus colaboradores sempre podem fazer mais do que imaginam e pressionados pelas metas colocadas pela organização, os gerentes se tornam cada vez mais exigentes, pois estão todos entregues à lógica selvagem da racionalidade econômica (Dejours, 2018).

Nessa situação, a avaliação individual de desempenho não está favorecendo o desenvolvimento do trabalhador, de modo que apesar da energia gasta para uma execução bem feita durante todo o processo do desenvolvimento da atividade, se não houver resultado mensurado satisfatório, não há a emissão do reconhecimento simbólico pelo zelo do trabalho (Dejours, 2008).

Uma sugestão para essa demanda a partir da perspectiva da psicodinâmica do trabalho começa com a reflexão sobre 'o que é o real do trabalho?'. Independente da atividade profissional, o trabalhador sempre irá mobilizar toda a sua economia psíquica no engajamento da subjetividade para enfrentar o inesperado das dificuldades que surgem na experiência laboral (isso é o real do trabalho). O confronto com a realidade do trabalho leva a experimentação da sensação de injustiça e ao mesmo tempo fracasso, o qual abre espaço para a mobilização da engenhosidade e inteligência prática na superação de obstáculos. Aqui, a afetividade está sendo atingida e se chega ao sofrimento, que é uma experiência indissociável do confronto com o que não está prescrito (Gernet, 2021). Esse sofrimento é alvo de combate de processos psíquicos específicos, como a sublimação, as possibilidades de prazer e desenvolvimento do trabalho para que a experiência subjetiva do sofrimento não seja deletéria. Para tanto sugere-se que na fundamentação das políticas de processos avaliativos exista uma análise da atividade a partir da ótica do trabalhador de modo a oferecer os recursos necessários para o alcance das metas estipuladas.

Ausência de reconhecimento simbólico

A participante 4 pontuou:

O único reconhecimento do trabalho lá é o salário que a gente ganha, e é isso que nos motivava a não sair do emprego, pois eu precisava do dinheiro. O cumprimento das atividades é visto como obrigação e nada mais. Isso é triste, eu me esforçava tanto, só queria dar o meu melhor, só queria agradar, mas eles limitavam a avaliação aqueles números de alcançar ou não a meta, fora o terror na caça de erros para expor e humilhar a gente, marcam até reunião para isso. Eu vivia chorando pelos cantos.

As falas “[...] eu me esforçava tanto [...]” e “[...] eu vivia chorando pelos cantos [...]” remetem ao engajamento da subjetividade do trabalhador que necessita do reconhecimento para conseguir superar o sofrimento do trabalho (Anjos & Mendes 2015) A realização

peçoal é originada do sentido e significado que o trabalhador dar à sua atividade profissional, por isso, a psicodinâmica do trabalho trata do reconhecimento como uma retribuição que possui uma natureza simbólica e que apesar de ser direcionada ao fazer do trabalho, impacta na percepção do ser na sociedade (Dejours, 2017).

Ressaltamos que os *feedbacks* da avaliação do trabalho fazem parte de um momento importante para o avaliado e uma oportunidade de desenvolvimento, por isso, identidade e trabalho apresentam uma relação mediada pelo outro que tem o poder de julgar e reconhecer. Enquanto o julgamento envolve a construção de uma opinião por meio de julgamento do trabalhador, a medição diz respeito à definição do valor de certas grandezas. No caso da generalização dos procedimentos de avaliação do trabalho o problema do reconhecimento é ampliado. Tal reconhecimento também é reflexo dos clientes que recebem o serviço e expressam gratidão como reconhecimento conferido pelos julgamentos sobre a atividade desenvolvida.

Na psicodinâmica do trabalho, Dejours (2017) distingue diferentes maneiras de julgamento que podem ser emitidos pelos superiores (julgamento estético) ou pelos pares (julgamento da beleza). Este último é difícil de acontecer em um cenário que estimula a competitividade entre os trabalhadores. Sugere-se que os desenhos dos processos avaliativos considerem, não só o reconhecimento material (salário), mas o simbólico (realização pessoal) e que os *feedbacks* recebam uma atenção maior nesse quesito, buscando obter uma análise do próprio trabalhador sobre o seu trabalho e desenvolvimento.

Fragilização dos coletivos de trabalho

O participante 3 relata uma situação em que o diretor utilizava do que as pessoas sabiam umas das outras para estimular o individualismo, o que mostrou ser motivo de sofrimento, “[...] do trabalho não temos amigos, é colega, e ali é um querendo derrubar o outro para conseguir algo”. Essa fala confirma a tese dejoursiana de que os métodos contemporâneos de avaliação destroem os coletivos e são deletérios para os trabalhadores (Dejours, 2017). Pois, ao estimular a competição e ações individuais, o processo de avaliação de desempenho reafirma o paradoxo que existe entre a cooperação e a competição, maximizando controle do poder (Bodart et al., 2015).

Segundo Mendes (2013) às estratégias de mobilização coletiva tratam da forma como os trabalhadores se organizam conjuntamente para alcançar um objetivo comum de superar ou anular o aspecto negativo que a situação do trabalho impõe. Nesse processo, Mendes (2013) trata do espaço de discussão como um tipo de estratégia de desabafo, em que as falas, crenças, medos e desejos podem ser livremente formulados para a eliminação do sofrimento.

Segundo Anjos e Mendes (2015) através da cooperação do trabalho o desempenho do coletivo contorna e diminui os erros individuais. Por isso, a integração harmônica de desempenhos individuais alcançam resultados superiores na soma da contribuição do talento de cada trabalhador. Para tanto, é necessário que existam relações de solidariedade, confiança e cooperação entre colegas.

Para a psicodinâmica do trabalho, a cooperação e as estratégias coletivas de defesa são fundamentais para a busca da saúde pelos trabalhadores no enfrentamento das condições e da organização do trabalho (Dejours, 2017), este artigo toma como hipótese que os processos avaliativos por mensuração conforme têm sido conduzidos, favorecem o surgimento de patologias entre os trabalhadores, pois, “[...] nas empresas, se o requisito de

desempenho se tornar insustentável, o risco de colapso também existe” (Dejours, 2018, p. 1). Tal colapso passa, inicialmente, pelo fim da cooperação e dos coletivos e, a seguir, pela queda da saúde de cada trabalhador.

O participante 2 fala de um sofrimento pela atitude do seu colega de prejudicar o seu resultado “[...] eles não possuem sensibilidade e não há uma reflexão sobre isso, é todo mundo condicionado para ser assim, mentem para prejudicar e depois fingem que nada aconteceu”.

Os processos psíquicos das patologias ligadas ao trabalho também são atingidos por questões éticas e da constituição dos valores que levam ao respeito e a dignidade na profissão (Dejours, 2017). A quebra de regras da boa convivência leva a consequências psíquicas devastadoras, por um lado pode surgir defesas de ajustes específicos do funcionamento psíquico que permitem neutralizar a sensibilidade ao sofrimento alheio (Genet, 2017) e a degradação dos coletivos juntamente com a banalização da injustiça e por outro lado, pode ocorrer o que Dejours (2018) chama de um sofrimento ético da traição das regras que se transforma em ódio a si mesmo, o que pode culminar no suicídio no ambiente de trabalho.

Ressaltamos a importância de processos avaliativos que não se limitem a uma análise individual, mas que estimulem uma avaliação grupal a partir do incentivo da cooperação em atividades que supõem apoio entre os trabalhadores ao lado da manutenção de regras de boa convivência que alimentem o bem estar e a qualidade de vida do trabalho. Para tanto, é preciso fortalecer uma identidade grupal comum sem negligenciar o reconhecimento pessoal do trabalho.

Sugerem-se ainda estratégias que coloquem em cena o desenvolvimento da inteligência prática através do processo avaliativo que propicie o reconhecimento simbólico de superiores e de pares, pois, esse recurso é utilizado tanto para combater o sofrimento como para transformá-lo em prazer do trabalho. Segundo Anjos e Mendes (2015) a inteligência prática exige uma validação social que ofereça o reconhecimento da hierarquia e dos pares, especialmente por meio da comunicação que é construída pelo coletivo de trabalhadores. Por isso, o “[...] reconhecimento da utilidade e da beleza do trabalho contribui para a longevidade dessa mobilização subjetiva” (Anjos & Mendes, 2015, p. 43).

A sobrecarga e a humilhação na exposição dos resultados

A participante 4 relatou situações de constrangimento na avaliação submetida:

A partir do momento que você manda um e-mail para todas as agências dizendo que fulaninho ou sicraninho não bateu a meta, na pessoa aquilo gera uma ansiedade gigantesca, assim, uma pressão muito grande, porque ele tá vendo que tá todo mundo vendo que ele não fez, entendeu? Tratavam de forma diferente quem não conseguia, usavam como exemplo, mas na forma negativa, para não ser feito, erros que aconteceram em propostas de crédito, e eles mandavam isso para todas as agências; então, era uma exposição gigantesca, era uma vergonha muito grande.

Existe uma complexidade de fenômenos na relação do sujeito com o trabalho, que representa um elemento importante na constituição da identidade e ao mesmo tempo alcança dimensões afetivas de possibilidades de sofrimento (Amaral et al., 2017). Dito isto, algumas empresas utilizam estrategicamente a vontade dos trabalhadores para demonstração de competência e garantia do emprego e colocam práticas de avaliação com uma conotação de humilhação aos avaliados a fim de que todos se tornem frenéticos na busca do lucro. Podemos evidenciar que os efeitos negativos na saúde não correspondem à possibilidade de avaliar ou não, mas à ideologia que justifica formas de gestão que visam tão

somente a lucratividade, não importando a que preço do ponto de vista dos trabalhadores que ali exercem sua função (Dejours, 2008).

O participante 5 fala sobre a tentativa de bater a meta: “Eu sofria porque via que não tinha condições de alcançar aquela meta, trabalhava, trabalhava e não via o resultado”. Na ânsia pelo reconhecimento e pela manutenção de seu emprego, o trabalhador encontra outro sofrimento na tentativa de conseguir bons resultados da avaliação, a sobrecarga (Dejours, 2008).

Falar de avaliação em um contexto de trabalho precarizado alude para os desafios que estão presentes na gestão pelo medo. De acordo com Gama et al., (2019) é importante investigar o esforço que o sujeito faz em seu contexto de trabalho para entender as consequências recebidas na expressão das suas forças pulsionais e ampliação das atividades psíquicas. O corpo submetido a situações de sofrimento mobiliza-se para encontrar soluções frente ao real do trabalho.

O trabalhador alcança prazer no momento que atinge os objetivos visados na produção. Não alcançar esse objetivo é motivo de tristeza e sensação de incapacidade, que pode fragilizar sua identidade do trabalho. Mais do que alcançar uma meta, cumprir as exigências estabelecidas é considerada como o reconhecimento da competência. Assim, em um cenário patológico, os mais bem avaliados se tornam escravos do paradigma da recompensa financeira e ficam cada vez mais frenéticos para alcançar as exigências organizacionais e os que não conseguem uma boa avaliação são desclassificados e vistos como incompetentes para pertencer à empresa.

Esse cenário abre espaço para o surgimento de sofrimentos patógenos com insistência em permanecer do trabalho apesar da doença, o que caracteriza o fenômeno do presenteísmo, que segundo Seligmann-Silva (2010, p. 3) “[...] significa que pessoas adoecidas estão trabalhando sem manifestar queixas e em geral sem procurar tratamento, ao mesmo tempo em que seus quadros clínicos se agravam e cronificam enquanto, inevitavelmente o desgaste atinge também seu desempenho”. Segundo Whysall et al. (2018) o presenteísmo tem mais probabilidade de acontecer em ambientes psicossociais mais pobres. No nosso estudo em questão, com participantes de diferentes realidades de trabalho, houve a identificação do presenteísmo no caminho do adoecimento e afastamento de todos os entrevistados.

Nesse caminho, é preciso refletir sobre um gerenciamento eficaz na prevenção do adoecimento ou agravamento de doenças a partir de uma adaptação dos métodos avaliativos aos limites da saúde física e psíquica do trabalhador. O depoimento da participante 6 mostra que o resultado negativo da avaliação gerou uma vigilância excessiva, que só comprometeu o seu rendimento, somando-se ao sentimento de autocobrança que o próprio trabalhador já possui, pois a não superação das metas se liga à possibilidade de demissão imediata, o que, por si só, já configura uma forte tensão:

O pior era que, se você não dá a meta, aí ele fica lá no pé, baforando no seu ouvido; isso é o que causa mais sofrimento, porque é constrangedor: a pessoa, o tempo todo ali, em cima pra ver, porque aquilo ali não está dando, porque você está se atrasando. A gente se sente pressionado e, enquanto eu estava preocupada com ele, me olhando, me avaliando, eu estava deixando de produzir, né? Preocupada com ele lá [...]

As cobranças para maximização dos resultados aconteceram de uma forma abusiva com esses trabalhadores, com uma intensa pressão psíquica para o alcance da meta, o que compromete o estado psicológico e social do trabalhador, podendo levar ao assédio moral (Barreto & Heloani, 2015). A gestão que utiliza os processos avaliativos como instrumento

para o alcance de objetivos precisa refletir sobre as consequências em longo prazo, pois o paradigma da rapidez institucionalizada leva ao aumento de transtornos mentais do trabalho.

Pensar o processo avaliativo na análise psicodinâmica do trabalho sugere que os desenhos de políticas de avaliação tenham como base a saúde e a segurança do trabalho com o desenvolvimento de competências que podem se voltar positivamente para a produtividade, mas que coloquem em questão as repercussões humanas e sociais. Sugere-se uma análise de reformulações em metodologias avaliativas a partir do que Mendes (2013) defende como elementos constitutivos da mobilização subjetiva, a saber: a inteligência prática, o espaço de discussão e a cooperação.

Quanto às metas, mesmo que estas possam ser uma prática eficiente para atingir resultados desejados pelas empresas e pelos trabalhadores, a alerta que se coloca são as metas abusivas, que vão além das possibilidades dos trabalhadores e degradam as relações que serviram de base para a formação de coletivos. Nesse aspecto, estamos de acordo com Dejours (2008) para quem tais formas de avaliação contribuem sobremaneira para o incremento de patologias relacionadas ao trabalho.

Além disso, destaca-se a importância da presença do profissional da psicologia no momento dos feedbacks da avaliação para que os sofrimentos do trabalho não tome o caminho patógeno e para que não existam constrangimentos e exposições que afetem negativamente a mobilização subjetiva do trabalho, a qual se apresenta como essencial no desenvolvimento profissional que o faz enfrentar o inesperado e resolver o imprevisto.

Considerações finais

No caminho da investigação da vivência do sofrimento oriundo do processo de avaliação foram identificados: sentimentos de injustiças, ausência de reconhecimento, fragilização dos coletivos de trabalho, recursos insuficientes para as metas estipuladas, pressão psicológica e humilhação na exposição dos resultados. Os resultados desse estudo corroboram com as críticas de Dejours (2008) e Gaulejac (2017) sobre as consequências deletérias da exaltação da avaliação individual e quantitativa.

Diante dos sofrimentos identificados como patógenos, foram colocadas algumas sugestões de melhorias nos processos avaliativos a luz da psicodinâmica do trabalho, a saber: devolver o protagonismo do trabalhador na análise da atividade como ponto de partida para o desenho das metodologias avaliativas; investir mais tempo nos momentos de feedbacks para fornecer o reconhecimento simbólico e o desenvolvimento do trabalho; estimular o confronto da mensuração com o julgamento estético e de beleza como pontos de análises do resultado do trabalho (desse confronto existe a subjetividade do trabalhador que deseja uma justiça contributiva ao ser reconhecido e se desenvolver durante a atividade) e propor avaliações grupais em atividades que estimulem a cooperação do trabalho.

Ressalta-se que, apesar das principais doenças que levam ao afastamento do trabalho envolverem comprometimentos físicos, o sofrimento patológico é trazido em todas as falas dos participantes como algo que acontecia antes de chegar a limitação no corpo, evidenciando a dificuldade dos próprios trabalhadores de relacionarem o trabalho com a saúde mental. Isto contribui com a subnotificação do adoecimento psíquico do trabalho, bem como, com um enviesamento da hegemonia da lógica positivista e da ideia de culpabilização da vítima.

Como limitação do estudo, os resultados alcançados não podem ser generalizados e precisam ser refletidos em situações específicas. Vale destacar que este artigo não tentou

negar a importância ou a necessidade de avaliar o trabalho, muito menos trazer uma metodologia avaliativa como ideal, entendendo que cada contexto organizacional implica em uma demanda. Buscou trazer reflexões, sugestões e questionamentos sobre o alcance subjetivo que as metodologias do processo avaliativo de desempenho têm gerado no sofrimento e adoecimento a partir da perspectiva da psicodinâmica do trabalho. Desta relação está em jogo a saúde de quem trabalha, na vivência da mobilização diante do real do trabalho.

Diante da realidade de uma pneumonia etiológicamente associada ao vírus SARS-CoV-2, medidas extremas de confinamento se tornaram um mecanismo político que marcam uma imprevisibilidade nas consequências sociais, políticas e econômicas. Por um lado, tenta-se prevenir a doença, e por outro lado, redistribui-se efeitos negativos na sociedade alterando as formas de se trabalhar e maximizando a potencialidade de surgir sofrimentos patógenos do trabalho. Este artigo fornece uma fonte importante de material para fundamentar a reconstrução de políticas organizacionais que se adequem às necessidades humanas. Além disso, auxilia no avanço de estudos para o desenvolvimento de estratégias eficazes na elaboração de práticas avaliativas que coloquem o trabalho como um mediador que favoreça a saúde e o desenvolvimento profissional, em vez da doença e afastamento do trabalho, principalmente diante das atuais exigências produtivas.

Referências

- Amaral, G. A., Mendes, A. M., Bezerra, C. D. S., & Carvalho, I. S. (2017). O lugar do conceito de sublimação na psicodinâmica do trabalho. *Revista Polis e Psique*, 7(3), 200-223. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2238-152X2017000300012&lng=pt&tlng=pt
- Anjos, F. B., & Mendes, A. M. A. (2015). Psicodinâmica do não-trabalho: estudo de caso com concurreiros. *Revista Laborativa*, 4(1), 35-55. <http://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa>
- Barreto, M., & Heloani, R. (2015). Violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais. *Revista Serviço Social & Sociedade*, 544-561. <http://www.scielo.br/pdf/sssoc/n123/0101-6628-sssoc-123-0544.pdf>
- Bendassolli, P. F. (2012). Desempenho do trabalho: revisão da literatura. *Psicologia Argumento*, 30(68), 171- 184. <http://dx.doi.org/10.7213/psicol.argument.5895>
- Bodart, C. das N., Santos, G. dos., & Ferreira, L. da P. N. (2015). Avaliação de desempenho: uma análise crítica a partir da perspectiva dos avaliados. *Revista Foco*, 8(2), 103-116. <http://revistafocoadm.org/index.php/foco/article/view/132/120>
- Cardoso, A. C., & Morgado, L. (2019). Trabalho e saúde do trabalhador no contexto atual: ensinamentos da Enquete Europeia sobre Condições de Trabalho. *Revista Saúde e Sociedade*, 28(1), 169-181. <https://doi.org/10.1590/s0104-12902019170507>
- Dejours, C. (2008). *Avaliação do trabalho submetido à prova do real: crítica aos fundamentos da avaliação*. São Paulo: Blucher.
- Dejours, C. (2017). Prefácio. In C. Dejours (Dir), *Psicodinâmica do trabalho: casos clínicos* (pp. 6-10). Porto Alegre: Dbulinense.
- Dejours, C. (2018). La domination au travail est beaucoup plus dure qu'avant. *Anti-K*. <https://www.anti-k.org/2018/10/21/christophe-dejours-la-domination-au-travail-est-beaucoup-plus-dure-quavant/>
- Dejours, C. (2019). Psicanalista francês fala sobre a relação entre os adoecimentos mentais e o trabalho. *Revista Proteção*. <http://www.protecao.com.br/materias/entrevistas/psicanalista-frances-fala-sobre-a-relacao-entre-os-adoecimentos-mentais-e-o-trabalho/JyjaAc>
- Demaegdt, C. (2020). Centralité du travail et sublimation. *Topique*, 29-40.

- Duarte, A., & Dejours, C. (2019). Le harcèlement au travail et ses conséquences psychopathologiques: une clinique qui se transforme. *L'Évolution Psychiatrique*, 84(2), 337-345.
- Dutra, F. C. M. S., Costa, L. C., & Sampaio, R. F. (2016). A influência do afastamento do trabalho na percepção de saúde e qualidade de vida de indivíduos adultos. *Fisioterapia e Pesquisa*, 23(1), 98-104. <https://dx.doi.org/10.1590/1809-2950/14900923012016>
- Gama, L. P., Mendes, A. M., Lazzarini, E. R., & Vieira, F. O. (2019). (Im)possibilidade de investimento pulsional no trabalho: análise de um caso em clínica do trabalho. *Trivium - Estudos Interdisciplinares*, 11(1), 113-122. <https://dx.doi.org/10.18379/2176-4891.2019v1p.113>
- Gaulejac, V. de. (2017). *Gestão como doença social*. São Paulo: Ideias & Letras.
- Gernet, I. (2017). À propos des enjeux subjectifs de la réparation. In N. Chaignot-Delage & C. Dejours (Eds.), *Clinique du travail et évolution du droit* (pp. ?-?). Paris: PUF.
- Gernet, I. (2021). Approche clinique et psychopathologique du burn out: discussion à partir de la psychodynamique du travail, *L'Évolution Psychiatrique*, 1 (86), 119-130. <https://doi.org/10.1016/j.evopsy.2020.11.001>
- Gueguen, H., & Debout-Cosme, F. (2020). Théories de la reconnaissance et travail médical. *Médecine et Philosophie*, 3, 7-15. http://medecine-philosophie.com/wp-content/uploads/2020/09/2_Gueguen_Cosme_Reconnaissance_travail-1.pdf
- Lazzerini, B., & Pistolesi, F. (2018). An integrated optimization system for safe job assignment based on human factors and behavior. *IEEE Systems Journal*, 12(2), 1158-1169. <https://ieeexplore.ieee.org/document/7829289>
- Medeiros, S. N., Martins, S. R., & Mendes, A. M. (2017). Sofrimento e defesa: análise psicodinâmica do trabalho de monitoramento aéreo de trânsito. *Trivium - Estudos Interdisciplinares*, 9(1), 74-90. <https://dx.doi.org/10.18379/2176-4891.2017v1p.74>
- Mendes, A. M. (2013). O sofrimento nas organizações: a psicodinâmica do trabalho como instrumento de análise. In M. C. Bohle, L. C. Lima & R. S. Machado (Orgs.), *Organizações, trabalho e saúde mental: diálogos possíveis* (pp. 41-60). Belo Horizonte: Maresia.
- Minayo, M. C. de S. (2017). Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. *Revista Pesquisa Qualitativa*, 5(7), 01-12. <https://editora.sepq.org.br/index.php/rpq/article/view/82/59>
- Paula, E. A. de., Buschinelli, J. T., Maeno, M., & Costa, R. F. da. (2016). Qualidade de vida de trabalhadores com LER/DORT e lombalgia ocupacional atendidos no Cerest de Guarulhos, São Paulo. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 41(19). <https://doi.org/10.1590/2317-6369000120115>
- Rolo, D. (2017). Le burn out: mal d'époque ou retour de la fatigue pathologique? *Annales Médico-Psychologiques, Revue Psychiatrique*, 175(7), 595-599.
- Sato, L., & Bernardo, M. H. (2005). Saúde mental e trabalho: os problemas que persistem. *Revista Ciências, Saúde Coletiva*, 10(4), 869-878. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232005000400011>.
- Seligman-Silva, E. (2003). Psicopatologia do trabalho: aspectos contemporâneos. In E. Seligman-Silva & R. Mendes. *Patologia do trabalho* (pp. 64-98). São Paulo: Atheneu. https://feapsico2012.files.wordpress.com/2015/04/edith_seligmann_silva.pdf
- Seligman-Silva, E. (2010). *Acidentes de trabalho e a dimensão psíquica*. São Paulo: 3. https://www3.fmb.unesp.br/sete/pluginfile.php/20376/mod_page/content/1/Edith_-_ACIDENTES_TRABALHO_PSIQUISMO.pdf
- Souza, L. K. (2019). Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a análise temática. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 71(2), 51-67. <https://dx.doi.org/10.36482/1809-5267.ARBP2019v71i2p.51-67>

- Supiot, A. (2015). *La gouvernance par les nombres*. Paris: Fayard.
- Whysall, Z., Bowden, J., & Hewitt, M. (2018). Sickness presenteeism: measurement and management challenges, *Ergonomics*, 61(3), 341-354. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/28791918/>
- Zambroni-de-Souza, P. C., & Moraes, T. D. (2018). Reflexões sobre a dinâmica psíquica de trabalhadores afastados do trabalho. *Fractal: Revista de Psicologia*, 30(2), 103-111. <https://doi.org/10.22409/1984-0292/v30i2/5866>

Recebido em: 28/05/2021
Aprovado em: 05/05/2022.