

CAPÍTULO 15

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E SAÚDE MENTAL: QUAIS SÃO AS RESPONSABILIDADES DO *MANAGER*?

Christophe Dejours¹

INTRODUÇÃO

Cada vez mais, o poder público francês tem recorrido às ferramentas do Novo *Management* Público (NMP). Essa doutrina, de origem empreendedorial, visa importar no setor público as ferramentas do setor privado: indicadores de “desempenho”, *benchmarking*, “responsabilização” dos profissionais, incentivos financeiros em função do desempenho, uso de consultores privados, desdiferenciação entre setor público e privado (notadamente pelo questionamento dos estatutos da função pública), enfim, utilização de agências especializadas apresentadas como puramente técnicas. Além de sua teoria, em que consistem, na prática, essas reformas gerenciais e quais são seus efeitos sociais?

Belorgey (2010) realizou uma importante pesquisa no setor da saúde, que “faz parte de um questionamento teórico ligado, ao mesmo tempo, à sociologia política, em particular aquela da ação pública, e à sociologia econômica, uma vez que se baseia particularmente nas maneiras de contar dos atores: todos fazem contas, mas não contam as mesmas coisas, nem da mesma forma, o que origina grande parte de seus conflitos. Com efeito, a pesquisa mostra inicialmente que a tensão entre os reformadores (ou seja, os *managers*: agentes do serviço público, autoridades de tutela, diretores dos hospitais, consultores, todos aqueles que procuram impor o novo *management* público) e os funcionários (no caso, o pessoal médico: médicos, enfermeiros, parteras, auxiliares de enfermagem, psicólogos, fisioterapeutas,...) resulta fundamentalmente da situação de concorrência que vivenciam

¹ Doutor em medicina pela Université de Paris.

para definir as metas legítimas da instituição hospitalar e nela exercer o poder. Todos realizam ações de gestão, porém, se os objetivos dos reformadores são essencialmente orçamentários (e não apenas de “eficiência”), aqueles do pessoal médico também dizem respeito à qualidade dos cuidados”.

Os “reformadores” procuram apresentar os problemas de meios (limites orçamentários, diminuição dos investimentos, redução do pessoal médico) como problemas de má organização, em outras palavras, tentam tornar o pessoal hospitalar responsável pelas dificuldades encontradas. Para tanto, recorrem a *benchmarks*, cujo verdadeiro objetivo não é tanto estabelecer uma comparação (entre instituições ou serviços hospitalares), que os próprios interessados já praticam com frequência, mas sim fazê-la com base em novos critérios, mais produtivistas.

Vários elementos se destacam no cotejamento dessas intenções reformadoras com a realidade hospitalar. No que diz respeito aos efeitos sociais das reformas, os resultados da pesquisa mostram diferenças em relação aos discursos reformadores, e de várias maneiras. Em primeiro lugar, as reformas geralmente não medem o resultado dos cuidados, isto é, sua qualidade, mas apenas seus meios, aquilo que favorece uma intensificação do trabalho do pessoal médico e a realização de economias orçamentárias. Em segundo lugar, num dos serviços mais “adiantados” no caminho das reformas, a melhoria da “eficiência”, medida pelo tempo de espera dos pacientes, caminha junto com uma degradação da qualidade, avaliada pela taxa de retorno ao hospital desses mesmos pacientes. No universo das possíveis práticas médicas, os pacientes examinados em menos tempo são também aqueles que têm de voltar com maior frequência. Finalmente, o endurecimento das condições da negociação, enfrentadas pelos pacientes para ter acesso aos cuidados, penaliza, sobretudo, os menos favorecidos, reforçando assim as desigualdades sociais em saúde.

SAÚDE MENTAL E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A pesquisa concerne essencialmente às dimensões econômica, contábil e social do NMP no setor hospitalar público. A seguir, vamos examinar as incidências desses métodos de organização e de gestão sobre a saúde mental não apenas do pessoal médico, mas tam-

bém, de forma mais ampla, dos trabalhadores do setor público (ensino, pesquisa, correios e telecomunicações, eletricidade, gás, coletividades territoriais, administrações do Estado...). De acordo com as orientações impostas pelo capitalismo neoliberal e na continuidade do NMP, parte desses serviços públicos já foi privatizada, parcial ou totalmente.

As consequências desastrosas do NMP sobre a saúde mental dos trabalhadores foram analisadas por especialistas em psicodinâmica do trabalho (Gernet, Rolo, Demaegdt, Guyon, CNRS, Chekroun, Lelay...), comprovando que elas podiam se manifestar sob formas extremas (DEJOURS et al., 2015).

Surgiram grandes debates no espaço público a respeito do agravamento das patologias mentais ligadas ao trabalho e, mais especificamente, dos suicídios no trabalho. Alguns casos chegaram aos tribunais. Várias comissões foram criadas pelos ministérios, pela Assembleia Nacional e pelo Senado, que resultaram em novas legislações, francesas e europeias destinadas a prevenir os riscos psicossociais, termo mais amplamente utilizado na nomenclatura internacional (LEROUGE, 2014) e em jurisprudências de condenação por falha indesculpável do empregador (SAADA, 2009). Porém, as medidas dissuasivas e repressivas não bastam para inverter a tendência. Para realizar uma ação racional em prol da saúde mental no trabalho, faz-se mister dispor de uma teoria e de modelos de organização do trabalho que permitam fixar os objetivos e a orientação a ser dada às reformas.

Desde os anos 1980, sabe-se que a saúde física dos trabalhadores está diretamente ligada às condições de trabalho (área convencional da medicina do trabalho e da ergonomia), ao passo que sua saúde mental está ligada à organização do trabalho (DEJOURS, 1980).

A saúde mental não abrange apenas o sofrimento e as doenças mentais descompensadas. Ela concerne também ao prazer no trabalho e à construção da saúde mental através do trabalho. Com efeito, o trabalho nunca é neutro do ponto de vista da saúde. Pode ser a causa do pior, até o suicídio no local de trabalho, mas pode também produzir o melhor, a ponto que, para muitas pessoas, o trabalho constitui um elemento decisivo na conservação de sua saúde mental.

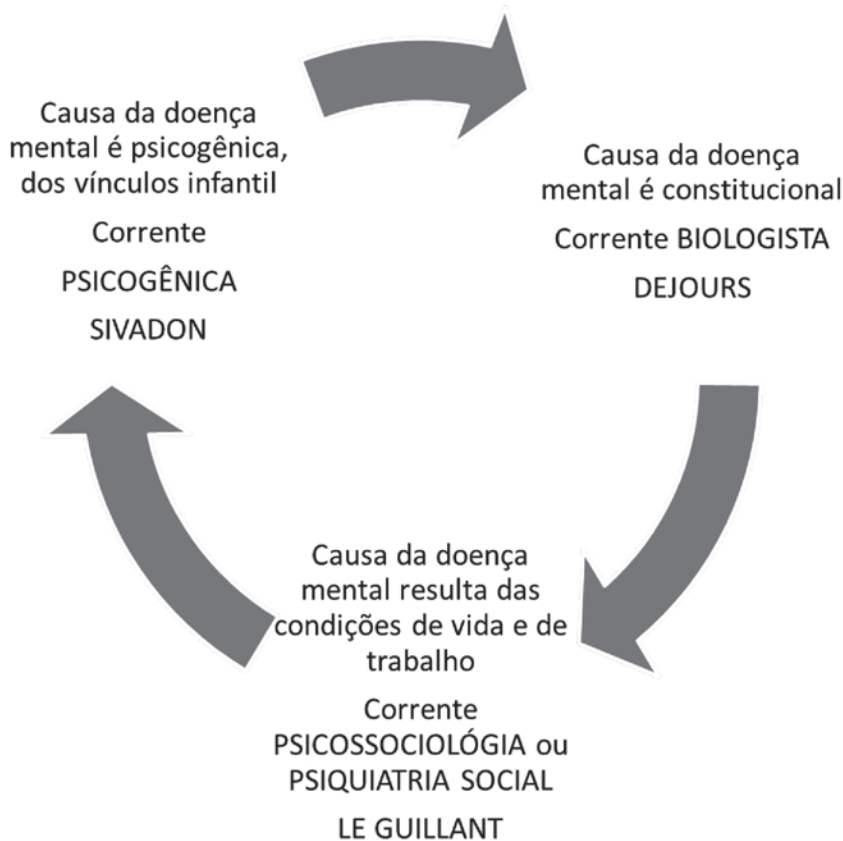


Figura 1: Causas de doença mental

Não vou me estender sobre os desastres psicopatológicos causados por essas novas formas de organização do trabalho. Já tive muitas oportunidades de falar sobre o tema, aqui no Brasil, ao longo dos últimos 25 anos. Gostaria antes de tratar das medidas práticas que poderiam ser implementadas para lutar contra os efeitos deletérios desses novos métodos de organização do trabalho sobre a saúde mental. Em outras palavras, se a psicodinâmica do trabalho pode explicar os dramas psicológicos do trabalho contemporâneo, poderia ela ir além de um discurso de denúncia? Ou ainda é possível, nos dias atuais, pensar uma ação racional de prevenção dos estragos psicopatológicos provocados pelo trabalho, com base na psicodinâmica do trabalho?

Se a saúde mental no trabalho depende da organização do trabalho, a pergunta a ser respondida é de saber se é possível conceber uma organização do trabalho que não seja prejudicial ao funcionamento psíquico e à saúde mental. Como identificar as propriedades específicas que uma organização do trabalho deve possuir para que os trabalhadores consigam colocar sua relação com o trabalho a serviço da construção de sua identidade e de sua saúde mental?

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E RESPONSABILIDADES DO *MANAGER*

A concepção do *management* aqui apresentada nasceu de diversas experimentações realizadas em empresas públicas. As intervenções foram solicitadas pelas direções dessas empresas por causa de problemas relativos à saúde mental dos funcionários (muitas licenças médicas e vários pedidos de demissão, privando essas empresas de alguns funcionários mais competentes) e a disfuncionamentos na organização do trabalho, que várias empresas de consultoria especializadas nos métodos do NMP não tinham conseguido resolver.

A proposta da minha equipe era de trabalhar sobre as condições que possibilitariam reconstruir as condições da cooperação, gravemente prejudicada pelos métodos de gestão. A avaliação individualizada do desempenho, exaltando a concorrência generalizada entre os trabalhadores e supostamente capaz de trazer ganhos de produtividade, provoca, na realidade, o “cada um por si” que destrói as condições da ajuda mútua e da cooperação.

A cooperação não é automática. Em particular, ela pressupõe que os gerentes ou *managers*, cuja função é dirigir as equipes, dispõem de uma teoria da cooperação e que a ponham em prática, especialmente na cooperação vertical entre chefe e subordinados, entre gerente e equipe de trabalho. Quando funciona bem, a cooperação traz grandes ganhos de produtividade. Para poder avaliá-los, é preciso mudar radicalmente os métodos de avaliação e até questionar o próprio modelo econômico da empresa, pois o modelo convencional de contabilidade não permite medir os progressos de competitividade alcançados. Em alguns casos, a empresa foi até o final desse processo e modificou seu modelo econômico, tomando de fato suas distâncias em relação ao NMP.

Para entender a teoria da cooperação, isto é, da inteligência coletiva, é preciso primeiro conhecer as características da inteligência no trabalho ao nível individual. Portanto, começarei com um resumo das características do trabalho individual. Em seguida, falarei do trabalho coletivo, primeiro, da cooperação entre colegas (= a cooperação horizontal), depois, da cooperação entre chefe e subordinados (= a cooperação vertical). Finalmente, tratarei rapidamente da questão da autoridade, que constitui também uma dimensão importante da inteligência no trabalho e da produtividade.

O Trabalho Vivo no Nível Individual

A característica essencial do trabalho, demonstrada pela ergonomia desde os anos 1970 (DANIELLOU; LAVILL; TEIGER, 1983), é a existência de uma defasagem entre o trabalho prescrito (a tarefa) e o trabalho efetivo (a atividade). Os trabalhadores nunca executam estritamente as prescrições. Quando se limitam à execução das ordens, a chamada “operação-padrão”, o processo de trabalho deixa de funcionar. Por que isso acontece? Porque, em qualquer trabalho, ocorrem incidentes, falhas, disfuncionamentos, *bugs*, que não foram previstos pela organização do trabalho. Isso é chamado de real do trabalho, ou seja, tudo aquilo que se apresenta à pessoa que trabalha, provocado pela resistência que o mundo opõe ao domínio técnico. O real se revela primeiro na forma de sofrimento ou do fracasso.

Daí a definição do “trabalho vivo”: é tudo aquilo que o trabalhador deve acrescentar às prescrições para alcançar os objetivos prescritos (= a tarefa). Portanto, o modo operatório efetivo implica sempre em diferenças em relação às prescrições e em infrações às ordens, em “trapaças” que não são motivadas pelo prazer da transgressão, nem pelo desejo de fraudar, mas antes pela vontade e o esforço para executar corretamente a tarefa. As trapaças são deliberadamente ocultadas porque constituem sempre algum tipo de infração. Assim, as descobertas da inteligência ficam essencialmente invisíveis. E, portanto, desconhecidas pelos *managers*. As habilidades, muitas vezes chamadas de “habilidades tácitas” (*tacit skills*), não são apenas invisíveis, mas também marcadas pela personalidade e pela idiosincrasia de cada trabalhador individualmente, bem como pelas relações de gênero. A inteligência no trabalho mobiliza toda a subjetividade, muito

além do tempo de trabalho oficial, mesmo fora do local de trabalho, no espaço privado, nas insônias, nos sonhos, e tem consequências sobre as relações entre cônjuges e as relações com os filhos. Devido a sua própria complexidade, a inteligência no trabalho é, em grande parte, desconhecida do próprio trabalhador. A inteligência se adianta sobre a consciência. Para alcançar a consciência das habilidades profissionais, é preciso passar pela elaboração e pela simbolização de uma experiência subjetiva do trabalho, a qual reside principalmente no corpo: é a “perlaboração da experiência do corpo no trabalho”.

Apesar de sua inteligência e de seu zelo, às vezes acontece de o trabalhador não conseguir superar os obstáculos que o real opõe a seu domínio da tarefa ou fique em dúvida quanto ao caminho a seguir. Caso tiver experiência suficiente, o *manager* pode dar uma assistência técnica ao seu subordinado em dificuldade, no intuito de ajudá-lo a superar a situação.

A primeira função do *manager* é ajudar seus subordinados. Isso implica que ele tenha um profundo conhecimento do trabalho vivo de seus subordinados, na prática, e que tenha o gosto e a capacidade de transmitir aos mais jovens e aos menos formados sua experiência e seus conhecimentos técnicos relativos ao processo de trabalho. Um *manager* tecnicamente competente pode substituir cada um dos seus subordinados na execução de algum gesto técnico.

A Inteligência no Plural

Trabalhar não é apenas uma relação individual com uma tarefa. Em geral, trabalha-se para outros: os colegas da equipe, um chefe, seus subordinados, os clientes.

Como cada trabalhador trapaceia a seu modo, em função da forma de sua inteligência, de sua idade, de seu gênero, de sua experiência, de seus gostos, de seus talentos, existem muitos riscos de incoerência, até mesmo de contradições ou de conflitos entre trabalhadores em um mesmo coletivo. O zelo de um pode prejudicar o trabalho do outro. Portanto, é preciso ter diretrizes para promover a coerência entre as inteligências individuais. A coordenação consiste essencialmente em distribuir as tarefas entre os trabalhadores de uma equipe, fixar os objetivos de cada um, hierarquizar as prioridades, organizar a execução e a sequência das tarefas.

É a segunda função do *manager* coordenar as inteligências para conseguir sua harmonização ou até mesmo sua sinergia.

O Trabalho Vivo no Nível Coletivo

No nível coletivo, existe o mesmo tipo de defasagem entre tarefa e atividade, identificada no nível individual. Ao nível coletivo, a prescrição se concretiza na coordenação. Todavia, pode-se mostrar que os trabalhadores nunca respeitam integralmente as ordens. Até mesmo no exército, é impossível obedecer rigorosamente às ordens. É preciso “interpretar as ordens”. O problema que se apresenta aqui é a interpretação coletiva e compartilhada das ordens. Quando um coletivo chega a uma interpretação comum, forma-se uma cooperação. Coordenação e cooperação são os dois termos, ao nível coletivo, da defasagem que separa tarefa e atividade ao nível individual.

A gestão coletiva da defasagem entre coordenação e cooperação implica que cada um saiba como o outro trapaceia as ordens e prescrições dos chefes e como suas habilidades, suas *tacit skills* e seu *modus operandi* traduzem e interpretam as ordens. Logo, é preciso sair do implícito, do *tacit*. A transparência não basta, é preciso uma visibilização, isto é, um esforço para tornar visível e inteligível o *modus operandi* de cada membro da equipe.

No entanto, revelar, visibilizar suas trapaças, é correr um risco, o risco de ser criticado ou até desaprovado pelos colegas. Assim, o esforço em mostrar e atestar sua experiência pressupõe a confiança entre os trabalhadores. Ora, essa confiança não é um presente, ela deve ser construída e alimentada (DEJOURS; GERNET, 2011): ela é o resultado de um processo complexo que não envolve apenas a cooperação horizontal, mas também a cooperação vertical da qual falaremos mais adiante.

Revelar seu *modus operandi* aos outros pressupõe a capacidade de defender a sua legitimidade e sua eficácia. Atestar seu trabalho implica a capacidade de justificá-lo e, portanto, de falar e de defender seu ponto de vista. Em outras palavras, os argumentos em favor de um modo operatório não envolvem apenas sua eficácia, mas implicam outras dimensões: respeito dos princípios, lealdade, consideração para com os colegas. Assim, defender seu ponto de vista é ser capaz de formular opiniões.

A cooperação baseia-se fundamentalmente no confronto das opiniões a respeito dos modos operatórios e da interpretação das ordens. Isso só é possível se existir, de fato, um “*espaço de deliberação*” onde se possa falar aquilo que se pensa e onde se escuta o ponto de vista dos outros.

A deliberação coletiva sobre os modos operatórios deve levar a decisões relativas àquilo que é aceitável ou não, que é eficaz ou nem tanto, que deve ser eliminado ou proibido por ser considerado desvio ou trapaça... No melhor dos casos, a deliberação sobre os modos operatórios chega a um *consenso*. Em outros casos, o consenso não é alcançado e é preciso passar por uma arbitragem.

A terceira função do manager é garantir o espaço de deliberação entre os membros da equipe. Para funcionar, esse espaço deve existir sob duas formas:

- Um espaço formal de discussão: reunião da equipe, reunião de *staff*, *briefing* e *debriefing*, reunião de síntese. Nesse espaço formal, as decisões sobre a maneira de trabalhar juntos ficam devidamente registradas e valem como referências para a equipe toda.
- Um espaço informal, replicando o espaço formal e localizado em locais de convívio: cafeteria, vestiário, copa, cozinha, secretaria, festas de confraternização, espaços festivos. Nesses espaços, na brincadeira ou, muitas vezes, na zombaria, as decisões tomadas no espaço formal são retomadas, comentadas, criticadas, ironizadas. O espaço informal completa a deliberação coletiva formal e retoma o processo de crítica e de contestação da coordenação.

Quando se chega a um acordo registrado e estabilizado, seja por consenso, seja por arbitragem, ele constitui um acordo normativo. Quando vários acordos normativos se articulam entre si, formam uma regra de trabalho. Quando várias regras de trabalho se articulam entre si, constituem regras de ofício.

Um coletivo de trabalho, *stricto sensu*, só é constituído com base nas regras que construiu através da deliberação coletiva. Portanto, a atividade de produção de regras é fundamentalmente um processo de baixo para cima. Esse processo é chamado de “atividade

deôntica” e está baseado na possibilidade de contestar a organização do trabalho prescrita. Contestação que não visa destruir a coordenação, mas fazê-la evoluir, torná-la ao mesmo tempo mais eficaz e mais justa para com cada membro do coletivo. Qualquer regra de trabalho faz referência, ao mesmo tempo, à eficácia da cooperação no mundo objetivo (produtividade, qualidade, segurança, confiabilidade) e ao viver juntos dentro do coletivo de trabalho, pois está fundamentada em argumentos mistos que tratam não apenas da eficácia, mas também das preferências psicológicas, sociais, éticas e políticas de cada trabalhador que se expressa. O viver juntos, o convívio não é um suplemento de alma da empresa, e não é elaborado num espaço específico ou graças a iniciativas e exortações exteriores ao trabalho vivo. O convívio é uma produção da atividade deôntica.

Ele atesta o fato de que as condições necessárias para o exercício das inteligências individuais estão reunidas, apesar das diferenças de estilo de cada um. Além disso, o convívio fundamentado na deliberação coletiva e na palavra viva é também o cimento do viver juntos, do respeito do outro, da consideração para com os outros, da ajuda mútua e da solidariedade. Por isso, a cooperação baseada na atividade deôntica constitui um elemento fundamental da saúde mental no trabalho. Em outras palavras, a atividade deôntica é aquilo que possibilita que cada pessoa não se sinta sozinha frente às irrupções do real do trabalho ou à hierarquia e ao comando.

Para dar testemunho de seu trabalho, tomar a palavra para defender uma opinião, o espaço de deliberação só é possível se existir a confiança. A confiança baseia-se principalmente na equidade entre a palavra e a escuta. Aquele que fala corre um risco. Existe equidade quando aquele(s) que ouve(m) corre(m) um risco equivalente. O risco de ouvir é escutar. Escutar os argumentos do outro é correr o risco de sentir-se desestabilizado naquilo que, até então, era tido como verdadeiro e justo, correr o risco de ter que modificar sua própria posição e suas crenças.

A quarta função do manager é manter a confiança graças a sua capacidade em escutar seus subordinados, não apenas individualmente, mas, sobretudo, na presença da equipe toda. Escutar é uma prática difícil que exige tempo, experiência e habilidade.

Quando não há consenso, a arbitragem só é racional se baseada na escuta arriscada do manager. Porém, a decisão da arbitragem é ne-

cessariamente feita em favor de uma opinião e, portanto, em prejuízo daquelas de um ou vários outros indivíduos, os quais, inevitavelmente, irão ficar frustrados ou até ressentidos. A decisão da arbitragem esbarra em obstáculos que só poderão ser superados se existir uma dimensão adicional que aumenta o poder da decisão, a saber, a autoridade do chefe, de um lado, a disciplina dos membros da equipe, do outro, e, finalmente, a lealdade para com as decisões do chefe.

A autoridade é o ingrediente principal da cooperação vertical. Ela procede de duas origens distintas. A primeira é a autoridade outorgada de cima ao chefe, pela hierarquia e a direção da empresa. Ela se fundamenta não apenas num estatuto e num lugar dentro do organograma, mas no poder de sanção-gratificação de seus subordinados. Quando a autoridade só é instituída de cima para baixo, ela se assemelha a um poder com base no medo e na ameaça. Tal autoridade tende a prejudicar o espaço de deliberação, a confiança, a contestação da organização prescrita, a atividade deontica, o convívio e a saúde dos trabalhadores. Reduzida a sua concessão de cima, a autoridade não é senão uma forma de dominação e não corresponde à autoridade *stricto sensu*.

A autoridade pode existir sem o poder de sanção. Neste caso, ela só consegue se concretizar se for atribuída de baixo para cima, isto é, se conferida pelos subordinados. Essa autoridade decorre, em primeiro lugar, da competência técnica do *manager*, isto é, de sua capacidade em dar conselhos e assistência a seus subordinados quando não conseguem, por si só, superar os obstáculos do real do trabalho. É a autoridade fundamentada na competência, que foi mencionada na primeira função do *manager*. Entretanto, sua autoridade se baseia, também, na sua capacidade em escutar e tomar decisões, isto é, em assumir as consequências de suas decisões.

Essas consequências valem tanto para cima quanto para baixo. Para baixo, trata-se da capacidade em aceitar as críticas dos subordinados e corrigir sua decisão quando uma arbitragem se revela ineficaz ou errada.

Para cima, é a capacidade do chefe em levar para a direção da empresa aquilo que sabe do real do trabalho *in loco*, da experiência de seus subordinados, de seus esforços, e da interpretação coletiva que fazem das diretrizes, prescrições e ordens da direção. Não apenas para trazer o testemunho de sua própria experiência de *manager*

perante os outros *managers*, mas para defender as decisões tomadas por suas equipes e acertadas em deliberação coletiva, até que sejam ratificadas pela direção. Em outras palavras, até conseguir que essas decisões sejam institucionalizadas e estabilizadas. É na qualidade da atividade deontica para cima que se funda a autoridade. Agindo assim, o *manager* presta um serviço real às suas equipes. Ele as protege através da visibilização e da institucionalização das regras de trabalho, à elaboração das quais elas contribuíram, e mostra que a palavra de seus subordinados pode ter um impacto efetivo sobre a evolução da organização do trabalho e da empresa, e até mesmo sobre as competências da empresa e sua competitividade em relação à concorrência.

A quinta função do *manager* é, portanto, a coragem de assumir suas decisões. Isso representa o inverso de um *management* reduzido à transmissão de ordens de cima, que se exime da responsabilidade que lhe cabe em todas as prescrições que impõe a seus subordinados. Assim, a quinta função é a atividade deontica para cima, a qual requer a habilidade de encontrar a racionalidade expressiva, isto é, a retórica graças a qual o chefe vai conseguir ser ouvido pela direção e dela obter os compromissos favoráveis ao exercício da inteligência individual e coletiva de seus subordinados.

No exercício da autoridade que lhe é conferida pelos seus subordinados, o *manager* fica, de certo modo, devendo a eles. Fica devendo aquilo que, efetivamente, foi capaz de entender ao escutá-los. Porém ele deve também prestar contas à direção à qual deve a lealdade que justifica a autoridade outorgada de cima. Portanto, cabe agora a ele repassar para suas equipes as diretrizes e as orientações que vêm da direção. Porém, ele não pode se limitar a transmitir aquilo que vem de cima. Como qualquer trabalhador, ele tem que interpretar as ordens, em função da realidade do trabalho vivo nas equipes que dirige. Assim, ele corre um risco em relação a seus chefes, pois precisa poder se justificar quando lhes apresentar o relato de seu trabalho de *manager*.

Essa é, portanto, a sexta função do *manager*: transmitir para baixo as diretrizes da empresa, assumindo a interpretação que faz dessas diretrizes perante os serviços que dirige. Todavia ele só consegue justificar a sua interpretação e, portanto, a diferença em relação às ordens da direção referindo-se a um dado adicional que é a doutrina da empresa.

A doutrina é “um conjunto de noções através das quais se pretende dar uma interpretação dos fatos, orientar ou dirigir a ação”. Trata-se de uma área muito maltratada desde a “virada de gestão”, especialmente desde a introdução do NMP. Aos poucos, a elaboração doutrinal das empresas públicas tem sido marginalizada e até abandonada. No seu lugar, sobraram apenas objetivos de rentabilidade e de margem de lucro. No mesmo embalo, a referência ao trabalho foi deixada de lado, e a exaltação do desempenho individual pela avaliação individualizada e quantitativa das performances desestruturou a cooperação e o viver juntos. Se a competitividade e a perenidade de uma empresa se fundamentam na cooperação, então é necessário retomar a discussão sobre a doutrina. Uma empresa não é apenas uma máquina de gerar lucros para os acionistas ou o Estado. Ela assume, *de facto*, um lugar na sociedade. Ela renova o viver juntos ou contribui para destruí-lo não só dentro, mas também fora dela, na sociedade. Assim, a empresa deve tratar a questão das relações entre, de um lado, sua organização do trabalho e seu *management* e, de outro, seu impacto sobre a evolução da sociedade. A questão é particularmente evidente para as empresas de serviço e para os serviços públicos. Entretanto pode-se mostrar que o problema é o mesmo para as indústrias de petróleo, de petroquímica, de eletricidade ou de produtos agrícolas e pecuários.

A discussão doutrinal é, antes de tudo, baseada no envolvimento dos *managers* nos debates com a direção. E a contribuição do manager consiste aqui em buscar a continuidade entre o trabalho ordinário e a civilização, isto é, não somente as obras humanas que se firmam na cultura, mas também o *savoir-vivre* e o viver juntos que organizam a sociedade e permitem evitar a violência na resolução dos conflitos entre os seres humanos.

A participação à discussão doutrinal da empresa, ou seja, a responsabilidade dos *managers* para com a sociedade, constitui a sétima função do *manager* numa empresa.

CONCLUSÃO

Ao contrário daquilo que o pensamento dominante repete incansavelmente, não existe nenhuma fatalidade na adesão do serviço público aos princípios de organização do trabalho e de gestão das

empresas privadas. Muito pelo contrário, trata-se do resultado de políticas voluntaristas apresentadas pelos “reformadores” com o nome de “Novo *Management* Público”. As experimentações realizadas em algumas empresas públicas com o apoio das direções mostram que outro *management* é possível, a que podemos chamar de “*management* cooperativo”, do qual acabo de apresentar os princípios. Essa outra orientação é economicamente eficiente e traz ganhos de produtividade, graças à renovação da cooperação nas suas três dimensões: a cooperação horizontal dentro das equipes; a cooperação vertical para baixo entre o manager e suas equipes e para cima entre o manager e o comitê de direção e a direção geral; a cooperação transversal (da qual não falei por falta de tempo) com os clientes, os doentes, os alunos, os cidadãos.

No entanto, o *management* cooperativo não é apenas viável e eficiente. Ele representa também a maneira de restabelecer a confiança e o viver juntos entre os trabalhadores que desempenham um papel fundamental na saúde mental no trabalho, pois a saúde mental não depende apenas do talento individual de cada trabalhador. O meio mais poderoso de prevenção das patologias mentais no trabalho não depende dos médicos ou dos psicólogos, mas do respeito e da consideração para com os outros, da ajuda mútua, do *savoir-vivre*, do viver juntos e da solidariedade. E a cooperação é a mediação imprescindível na formação e na renovação das solidariedades contra o sofrimento no trabalho. Não existe, portanto, fatalidade na deterioração da saúde mental dos funcionários do serviço público. É possível combatê-la eficazmente. Trata-se apenas de uma questão de escolha em matéria de *management* e de organização do trabalho. Contudo, é preciso acrescentar que essa escolha implica que os dirigentes e os parceiros sociais devam adquirir um profundo conhecimento daquilo que é o trabalho vivo, em nível individual (a engenhosidade) e em nível coletivo (a cooperação).

Referências

BELORGEY, N. *L'hôpital sous pression: enquête sur le nouveau management public*. 2010.

DANIELLOU, F.; LAVILLE, A.; TEIGER, C. Fiction et réalité du travail ouvrier: documentation française. *Les Cahiers Français*, n. 209, p. 39-45, 1983.

DEJOURS, C. *Travail: usure mentale*. Paris: Bayard, 1980.

_____. *A loucura do trabalho*. São Paulo: OBORE, 2010.

_____; GERNET, I. Trabalho, subjetividade e confiança. In: SZNELWAR, Laerte Idal; LEITE, Juvandia Moreira; BRUNO, Walcir Previtale. *Saúde dos bancários*. São Paulo: Altitude, 2011. p. 33-43.

_____. et al. *Le Choix: tristes dérives dans le monde du travail ou nouvelles organisations*. Paris: Bayard, 2015. (no prelo).

LEROUGE, L. *Approche interdisciplinaire des risques psychosociaux au travail*. Toulouse: Octares Éditions, 2014.

SAADA, R. Affaire Touzet-de Barros contre Renault AS. Tribunal das questões de Segurança Social do departamento Hauts-de-Seine. Sentença de 17 de dezembro de 2009.