

**DIREITOS HUMANOS SOB AMEAÇA: ORGANIZAÇÕES  
PATOGENICAS, TRABALHO E SUBJETIVIDADE**

***HUMAN RIGHTS UNDER THREAT: PATHOGENIC  
ORGANIZATIONS, WORK AND SUBJECTIVITY***

***DERECHOS HUMANOS EN PELIGRO: ORGANIZACIONES  
PATOGENICAS, TRABAJO Y SUBJETIVIDAD***

Eduardo Pinto e Silva<sup>I</sup>

Evaldo Piolli<sup>II</sup>

José Roberto Heloani<sup>III</sup>

<sup>I</sup>Universidade Federal de São Carlos, São Paulo – Brasil. E-mail: dups@ig.com.br

<sup>II</sup>Universidade Estadual de Campinas, São Paulo – Brasil. E-mail: epiolli@yahoo.com.br

<sup>III</sup>Universidade Estadual de Campinas, São Paulo – Brasil. E-mail: rheloani@gmail.com



Educação: Teoria e Prática, Rio Claro, SP, Brasil - eISSN: 1981-8106

Está licenciada sob [Licença Creative Common](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

**Resumo**

Objetiva-se, neste artigo, discutir os Direitos Humanos no processo civilizatório atual, e em que medida ele estaria fragilizado, no campo do trabalho, e caracterizado por quantofrenia e desqualificação dos que resistem ou não alcançam metas desumanas de produtividade.

Consideramos a universalização dos Direitos Humanos um sinal evidente do processo civilizatório e condição para a democracia e concretização de uma ética balizada na tolerância e prática dialógica. No entanto, ao analisarmos as relações entre direitos humanos, ética e trabalho, nas organizações públicas e educacionais inclusas, e suas influências sobre a subjetividade, apontamos que a barbárie se inscreve no processo civilizatório. De forma contraditória aos princípios éticos e democráticos, são produzidas situações de assédio moral e formas de solidariedade mórbidas no trabalho, calcadas na humilhação e estigmatização.

**Palavras-chave:** Direitos Humanos. Assédio moral. Trabalho. Subjetividade. Gerencialismo.

### **Abstract**

*The aim of this paper is to discuss the present Human Rights in the civilizing process and detect to what extent this practice was being undermined at work, characterized by quantophobia and disqualification of those who resist or do not reach inhuman productivity goals. We believe the universalization of Human Rights while a clear sign of civilizing process and condition for democracy and ethics based on tolerance and dialogical practice. However, if we analyze the relations between human rights, ethics and work in the organizations, publics and educational includes, and your influence in the subjectivity, we point that barbarism pertains to the civilizing process which, paradoxically, produces situations of workplace bullying and morbid forms of solidarity, based on humiliation and stigmatization.*

**Keywords:** Human Rights. Bullying. Work. Subjectivity. Managerialism.

### **Resumen**

*El propósito de este artículo es discutir los Derechos Humanos en el proceso civilizador actual y en qué medida estaría debilitado en el trabajo, caracterizado por cuantofrenia e inhabilitación de los que resisten o no alcanzan metas deshumanas de productividad. Consideramos la universalización de los Derechos Humanos una señal evidente del proceso de civilización y condición para la democracia y la implementación de una ética marcada por la tolerancia y la práctica dialógica. Sin embargo, al analizar las relaciones entre los*

*derechos humanos, ética y trabajo en las organizaciones, públicas y educacionales incluídas, y su influencia en la subjetividad, apuntamos que la barbarie se inscribe en el proceso civilizador. De forma contradictoria a los principios éticos y democráticos, se producen situaciones de acoso laboral y formas de solidaridad mórbida, fundamentadas en la humillación y en la estigmatización.*

**Palabras clave:** *Derechos Humanos. Acoso. Trabajo. Subjetividad. Gerencialismo.*

## 1 INTRODUÇÃO

No presente artigo apresentamos considerações sobre os Direitos Humanos e sua relevância na construção de direitos solidários ou coletivos dos povos, de forma a argumentar que se tratam de princípios condizentes com a autodeterminação, autonomia e respeito à diversidade. Tais considerações são contrapostas às contradições do processo civilizatório, ou seja, às do esclarecimento (ADORNO, 1990), que produzem, contraditoriamente e notadamente, no campo do trabalho, a barbárie que retorna ao cotidiano organizacional, frequentemente sob as formas do individualismo negativo e da solidariedade mórbida (CASTEL, 2001). Um constante retorno do que foi recalcado pela civilização (FREUD, 1986).

Faz-se necessário colocar em discussão a questão dos Direitos Humanos no processo civilizatório atual, que envolve contradições, avanços e recuos, e, assim, questionar em que medida eles estariam sendo fragilizados no mundo do trabalho e nas formas de gestão e organização do trabalho, ora caracterizadas pela quantofrenia ou “doença da medida” (GAULEJAC, 2007, p.94), isto é, por uma racionalidade instrumental e gerencialista de manipulação da subjetividade e de desqualificação, por vezes sistemática e vexatória, dos que resistem ou não alcançam metas, não raramente, desumanas de produtividade (HELOANI, 2003; FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

E se no passado relativamente recente havia a promessa de, pela mediação do ideal da qualificação e da produtividade, se fundar organizações qualificantes (ZARIFIAN, 1992), em contraposição à neurotização do trabalhador, esta última, no entanto, é retomada e se reedita, com força, no atual momento histórico. No campo educacional, processos de adoecimentos afetivos e de humor, tão sorrateiros quanto insidiosos (SILVA; MANCEBO, 2014), se

ocultam e tendem a ser legitimados sob os auspícios dos interesses dos “reformadores empresariais da educação”, cuja proposta de combinar “responsabilização, meritocracia e privatização” (FREITAS, 2012, p.379) se expressa tanto nas “políticas de avaliação externa” e de “*accountability*” na Educação Básica Brasileira (SILVA, 2016), como nas práticas de avaliação institucional e do trabalho dos professores da Educação Superior (ASSIS, 2016).

Argumentamos que os “choques de gestão”, no serviço público, e as medidas de avaliação da produtividade, presentes no campo educacional, configuram-se como práticas gerencialistas, que atuam no sentido predominante da manipulação da subjetividade. A ideologia gerencialista atua no sentido de forçar o indivíduo a assumir, como seu, os ideais de produtividade da organização; mais do que quase capturar o narcisismo do indivíduo em prol de sua submissão à organização (PAGÈS et. al., 1993), propicia-se um perverso processo de “mobilização” da psique, que “transforma a energia libidinal em força de trabalho”, na qual, a “rentabilidade” parece ser a única alternativa, inaugurando, para além da organização neurotizante de outrora, a organização da busca insana e “mortífera” do “desempenho” (GAULEJAC, 2007, p.37-38). Neste contexto, há claras evidências de desrespeito aos princípios básicos dos Direitos Humanos, ainda que a subjetividade refratada de si possa também resistir e ser refratária à tentativa de ser encapsulada (SILVA; MANCEBO, 2014).

Consideramos importante explicitar nossa compreensão de que a universalização dos Direitos Humanos foi condição fundamental para a firmação da democracia e para a solução pacífica de conflitos, um sinal evidente do progresso moral da humanidade. Na concepção de Habermas, os Direitos Humanos constituem um conceito jurídico complexo. Por um lado, são normas legais declaradas pelo Estado ou por convenções do direito internacional, e, por outro, se fundamentam na materialidade de três categorias distintas, que se constituem historicamente em interdependência transversa: Moral, Ética e Direito. Como o processo civilizatório avança concomitantemente em distintos níveis, pode-se conjecturar que os Direitos Humanos possam exercer função relevante na transição para uma prática avançada de civilização, mediante a pacificação das relações sociais e da solicitação de uma ética balizada na tolerância e na prática dialógica. No entanto, a barbárie parece ser marca do processo civilizatório que, contraditoriamente, ao firmar os direitos e a democracia, produz situações de assédio moral no trabalho, assim como formas de solidariedade mórbida, calcadas na desqualificação, estigmatização, humilhação e preconceito.

As organizações, por sua vez, que poderiam ser qualificantes, tal como se preconizou por Zarifian (1992), na década de 1990, no sentido de se incentivar processos de aprendizagem e emancipação individual e grupal, na atualidade de sua busca da eficiência e eficácia a qualquer preço, tendem, no entanto, a construir situações mais que neurotizantes. Situações manipulativas e, em grande medida, alienantes, senão cooptadoras e mobilizadoras de uma subjetividade que se distancia de si mesma. Impinge-se a quantofrenia, compreendida como uma “doença da medida” (GAULEJAC, 2007). A quantofrenia impõe a insignificância e instaura a perda do sentido em sua insana matematização do real. Promove índices como fins em si mesmos, metas desumanas e *rankings* que solapam o coletivo e a autonomia, e que se divorciam do trabalho real, inventivo e criativo. Assim, sob a égide da heteronomia, forjam-se subjetividades que tendem a ser refratadas de sua teleologia ética e política. Forja que implica tanto sofrimento e/ou adoecimento do professor, como no arrefecimento das possibilidades coletivas de resistir (SILVA; MANCEBO, 2014).

Consideramos inaceitável que os Direitos Humanos, arduamente construídos em décadas de lutas da classe trabalhadora, dos movimentos sociais e da sociedade civil, sejam distanciados das práticas e políticas sociais e educacionais. Apontamos para a necessidade da construção coletiva de um espaço condizente com o desejo e a preservação de uma subjetividade autêntica. Em outras palavras, para a construção de condições sociais e laborais objetivas, condizentes com um marco civilizatório intransigente com a barbárie que, infelizmente, tende a se explicitar como um eterno retorno do recalcado (ADORNO, 1990; FREUD, 1986).

## **2 OS DIREITOS HUMANOS: SOLIDARIEDADE, AUTONOMIA E DIVERSIDADE**

Os Direitos Humanos compõem uma coesão em âmbito mundial e convergem para um modelo ecumênico. A Declaração Universal dos Direitos Humanos concretiza essa unidade. Amiúde, pondera-se a existência de três gerações dos Direitos Humanos na doutrina especializada. A primeira geração é composta pelos clássicos Direitos Humanos liberais de defesa e participação. Enfatizados pelos países ocidentais, englobam direitos subjetivos que são legalmente demandados do Estado. A segunda geração, favorecida pelos países socialistas e sociodemocráticos, são dos direitos econômicos, sociais e culturais. São possíveis

por meio de uma ação do Estado, que garante o direito ao trabalho, à alimentação, moradia e educação (HEINTZE, 2010).

Vale destacar, como aponta Genro (2012, p. 88), que a “doutrina da efetividade” aproximou o Direito Constitucional ao conceito de “direito subjetivo”. Este se expressa, formal e justamente, no “direito de ação”, que se objetiva no “direito objetivo”. Tal concretização não pode ser divorciada de uma terceira geração dos Direitos Humanos, composta pelos “direitos solidários” ou “coletivos dos povos”, como o “direito à autodeterminação” da população (HEINTZE, 2010, p. 43). Nessa categoria, o chamado terceiro mundo deu o tom da discussão, por razões óbvias. A contenda acadêmica - antes da queda do muro de Berlim - foi um embate mais semiótico do que conceitual e ontológico, entre ocidente e oriente. Não obstante, um sistema de tratados de Direitos Humanos emergiu e vige até hoje, apesar de inúmeras alterações. Foi o projeto iluminista e seus desdobramentos políticos, que forjaram o conceito de Direitos Humanos. Portanto, o conjunto de crenças, princípios e valores, que reivindicam legitimidade mundialmente, têm quase três séculos.

Immanuel Kant (2001) foi o primeiro a formular, na modernidade, a questão da dignidade humana. A pessoa tem dignidade, porque é um fim em si mesma. Dois quesitos condicionam a dignidade: a autonomia (a vontade é fundamental) e a moralidade (só sendo capaz da moralidade, a pessoa constitui um fim em si mesmo). No centro desse pensamento estão a vida e a dignidade do homem. Os Direitos Humanos constituem condição inalienável para que possamos construir nossas vidas em liberdade, igualdade e dignidade. Eles são “traduzidos” por direitos no âmbito político, civil, social e público (coletivo).

Os Direitos Humanos são produto de uma dialética com suas respectivas contradições histórico-políticas. Portanto, não são estáticos. Só após a Segunda Guerra Mundial esse tema se liberta das amarras nacionais e passa a galgar o *status* de assunto de caráter internacional. A preocupação não se restringe ao respeito aos Direitos Humanos do cidadão de determinado país que, por algum motivo, esteja fora de sua pátria. Passa a se constituir num rol de considerações morais, éticas e jurídicas sobre aqueles que estão dentro e fora das fronteiras nacionais. Não é a nacionalidade, que atribui dignidade às pessoas, mas a própria condição humana, apenas isso.

Hoje, se a proibição da escravidão é parte do Direito Internacional, nem sempre o foi. Foi a escravidão que levou a Inglaterra – por questões de ordem econômica, mas não só - a

organizar um congresso e convenção, em 1926, que proibiu essa prática hedionda. É forçoso lembrar que o Brasil, somente após vinte anos da Ditadura Militar, acedeu à Convenção Interamericana de Direitos Humanos (HEINTZE, 2010).

Deste modo, a Carta Magna de 1988 - ícone da materialização da incipiente e ainda frágil redemocratização nacional - já trazia em seu bojo um significativo conjunto de direitos não só civis e políticos, mas também de cunho eminentemente social. Esses dispositivos jurídicos eram demandados pelos movimentos sociais atuantes na época e também já constavam de vários instrumentos internacionais. É importante ressaltar, que a “Carta de 1988” sofreu forte influência das “Constituições Ibéricas”, a portuguesa de 1976 e a espanhola de 1978. Estes textos concretizaram procedimentos de restauro de direitos básicos depois de longos períodos de repressão a qualquer reivindicação de caráter progressista (FRISCHEISEN, 2010). Em seu artigo 6º, os denominados direitos sociais gerais são explicitados e, no 7º, os direitos dos trabalhadores são oportunamente lembrados. A “Carta Magna” ainda estabeleceu diretrizes para as políticas públicas específicas para a implementação dos direitos sociais nos artigos 193 a 231, que constituem o título “Da Ordem Social”. Em seus diversos capítulos trata de direitos como: seguridade social, saúde pública, assistência social, educação básica e meio ambiente. Acrescentam-se ainda as políticas públicas para crianças, adolescentes, idosos, populações indígenas, quilombolas e pessoas portadoras de necessidades especiais (FRISCHEISEN, 2010).

Já, a Declaração Universal dos Direitos Humanos de 1948 esclareceu no seu art. I, que “Todas as pessoas nascem livres e iguais em dignidade e direitos”. No art. II, estabeleceu que “Toda pessoa tem capacidade para gozar os direitos e as liberdades estabelecidos”, ressaltando que tal deva ocorrer “sem distinção de qualquer espécie”, “seja de raça, cor, sexo, língua, religião, opinião política ou de outra natureza, origem nacional ou social, riqueza, nascimento, ou qualquer outra condição”.

A influência kantiana é inegável. Em “Fundamentação da Metafísica dos Costumes e Outros Escritos”, Kant (2005) enfrentou o problema da moralidade humana. Ele sinalizou e identificou o que seria o supremo princípio da moralidade. E a esse princípio, toda ação humana necessitaria se curvar. O objetivo fundamental do filósofo foi o de constituir os princípios universais e inalteráveis da Moral. A Ética kantiana pode ser considerada uma Ética do Dever. O dever consiste na obediência a uma lei que se impõe universalmente a

todos os seres racionais. Existe no homem, no mais profundo de seu ser, uma verdade, um preceito ao qual ele deverá submeter-se totalmente. Foi na esteira desse raciocínio, que Kant formulou o imperativo categórico. Na obra “Crítica da Razão Prática” (2006), o filósofo prussiano nos ensinou o que seria o supremo princípio da moralidade: devemos agir de modo que nossas ações possam valer como princípio de uma lei universal. Ao buscar fundamentar na razão os princípios gerais da ação humana, elaborou boa parte dos fundamentos do que se convencionou chamar “ética moderna” e mesmo, como se vê, da Declaração Universal dos Direitos Humanos. Os juristas idealistas tenderam a realçar o caráter inventivo atribuído à razão humana e os materialistas incorporaram a crítica à metafísica.

Com o decorrer dos anos, formou-se, dentro do Direito Internacional, um complexo sistema de normas destinadas a nos proteger especificamente contra a discriminação e eliminá-la. Discriminação é um termo que pode ter uma conotação positiva ou negativa, dependendo, exclusivamente, do contexto em que é aplicado. O primeiro sentido é relacionado ao projeto Iluminista, que seria a categorização e o discernimento. Porém, há outro sentido que é quase oposto e que tem forte relação com o vocábulo preconceito. No sentido positivo significa observar as diferenças entre objetos, significados e sentimentos, e, no negativo, é a desqualificação do diferente.

Para Adorno (1990), a discriminação deixa de ser um processo da lógica formal (o sentido positivo) para tornar-se parte da lógica da dominação e, até da exclusão, na qual o máximo da discriminação é a segregação e a eliminação do diferente.

O vocábulo “diferença”, tal como o termo “discriminação”, tem dupla conotação. Implica elementos distintos por meio da categorização. Ontologicamente, expressa qualidades distintas. Mas, em outro sentido, poderá vir a explicitar que essas diferenças são subordinações, ou seja, as diferenças são hierarquizadas no processo ideológico de dominação.

A discriminação negativa está associada ao preconceito, estereótipo e estigma. O preconceito é uma predisposição individual para discriminar, desvalorizar, subordinar e segregar pessoas identificadas com estigmas e estereótipos negativos. Ademais, o estereótipo torna sutilmente negativo o processo de discriminação. Por exemplo, o preconceito sutil de afirmar a diferença para justificar a não convivência.



O estereótipo é o processo de sedimentação de conceitos e definições socialmente estabelecidas. Isso nos obriga a pensar e julgar de maneira semelhante, e perigosa, em relação a um mesmo fato. É como se fosse um modelo mental.

Estigma não deve ser confundido com o estereótipo. Entendemos por estereótipo uma série de características – padronizadas e cristalizadas – associadas a determinado sujeito, e, não raro, à determinada ocupação, e que não são, necessariamente, negativas. Porém, é sempre negativo quando o estereótipo é a representação coletiva do preconceito. Historicamente, o termo estigma esteve ligado a sinais corporais que evidenciavam algo de extraordinário, fora do comum, ou mesmo negativo do *status* de quem o apresentava. Tinha como função sinalizar a pessoa para categorizá-lo como criminoso, traidor ou escravo (GOFFMAN, 1982). Hoje, é mais aplicado ao infortúnio do que à simples evidência corporal. Nesse sentido, o termo estigma diz respeito a uma suposta característica (exemplos: maldade, fraqueza, defeito e desvantagem) de um indivíduo que o torna diferente de outros que estejam em uma categoria, na qual o primeiro poderia ser incluído.

No que se refere ao mundo do trabalho, vale destacar as convenções da Organização Mundial do Trabalho (OIT) e os tratados multilaterais abertos que, desde 1919, influem na legislação, políticas e decisões judiciais e disposições das convenções coletivas de trabalho. Há um conjunto de convenções diretamente relacionadas à discriminação e à preservação dos Direitos Humanos. Não obstante, a discriminação é um dos principais componentes do assédio moral no trabalho, que pode ser definido como:

Uma conduta abusiva, intencional, frequente e repetida, que ocorre no ambiente de trabalho e que visa diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psicologicamente um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e colocando em risco a sua integridade pessoal e profissional (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p. 37).

### **3 A CIVILIZAÇÃO E SEUS DESCONTENTES: A BARBÁRIE NO TRABALHO E AS SUBJETIVIDADES SOLAPADAS NAS ORGANIZAÇÕES PATOGÊNICAS**

O trabalho, elemento fundamental de nosso cotidiano e do sentido de nossa existência e ação prática, é um mediador privilegiado entre o desejo e a vida social (DEJOURS, 2004). O envolvimento com o trabalho ocorre sempre quando ele assume um sentido. Muito mais que dotado de uma função técnica, ou de sua condição como atividade que propicia a sobrevivência, o trabalho adquire uma função psicológica e atua como atividade estruturante da identidade. Não obstante, as configurações organizacionais podem prejudicar, senão impossibilitar, a configuração do trabalho sublimatório, de forma a configurá-lo como patogênico. Ao se divorciar de sua potencialidade de organizações qualificantes sob a mediação da qualificação e produtividade (ZAFIRIAN, 1992), as organizações se reeditam sob novos auspícios - da quantofrenia heterônoma e da naturalização de práticas de humilhação aos que resistem à perversa mobilização da psique - como instituições mais que neurotizantes, conquanto manipulativas, quase que plenamente cooptadoras da subjetividade (ainda que este domínio nunca se complete, pois há o estranhamento e a dimensão viva do trabalho). E isto se dá geralmente mediante forçosa desconsideração aos Direitos Humanos e aos princípios de solidariedade, autonomia e diversidade.

Na década de 1990 se observava que, muitas vezes, na mesma organização onde se apregoava a solidariedade, a qualidade total e o envolvimento do trabalhador concretizava-se o “enxugamento” ou dispensa sumária de funcionários, não sem um “eficiente trabalho de comunicação”. As organizações, que foram supostamente denominadas como qualificantes, no entanto, tentavam fugir desse paradigma. Mas o que predominou foram as organizações neurotizantes e a intensificação do trabalho, e não as organizações qualificantes e o aprendizado da polivalência. Este modelo organizacional de superexploração no mundo do trabalho, que colocava sob ameaça os Direitos Humanos e a condição de saúde dos trabalhadores, parece retornar nas organizações patogênicas da atualidade, tal como a barbárie retorna na vida social “civilizada” (FREUD, 1986; ADORNO, 1990).

Este retorno, porém, se dá com novos contornos. E invade a esfera pública e organizações educacionais, a princípio tão distintas da esfera corporativa. Ao invés da

dispensa sumária “legitimada” pelo, outrora, modismo da “reengenharia” nas empresas privadas, verifica-se, em muitas organizações, obcecadas pela avaliação quantofrênica, uma indução à auto-demissão, mormente pela produção, de caráter social e organizacional, do assédio moral no trabalho (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008). O trabalho, assim, cada vez mais se torna elemento gerador de sofrimento, senão adoecimento, assim como de falta de solidariedade, estigmatização e discriminação, abalando os princípios norteadores dos Direitos Humanos. Em sua crítica aos reformadores empresariais da educação, cujas propostas são assimiladas pelas políticas e práticas avaliativas da educação brasileira básica (SILVA, 2016) e superior (ASSIS, 2016), Freitas (2002, p.379) as “categorias centrais”, que definem o modelo avaliativo, envolvem uma “combinação” de “responsabilização, meritocracia e privatização”, que implicam em uma “desmoralização do magistério”.

É neste sentido que apontamos para a importância de não nos deixarmos levar por um ponto de vista ingênuo, quando tratamos da questão da administração-dominadora (TRAGTENBERG, 2012), que se utiliza de termos sedutores como “gestão de pessoas” e “colaborador”, na tentativa de abrandar ideologicamente as contradições entre capital e trabalho, ou ainda, entre o trabalhador da escola ou da universidade públicas e o gerencialismo quantofrênico. Por trás dessa tentativa de harmonização, podem estar trabalhadores pressionados, induzidos à colaboração, à competitividade mórbida e a um individualismo desagregador. O uso indevido de termos naturalizados na área organizacional e transpostos para a área educacional, por vezes, busca legitimar atos que sobrepujam a subjetividade e os princípios ético-políticos dos educadores (SILVA; MANCEBO, 2014). Mas estes termos podem ganhar a graça da comunidade mediante um “bom trabalho de comunicação”. Porém, estudos apontam que quando a responsabilização dos problemas dos processos de ensino-aprendizagem recai predominantemente sobre os indivíduos (SILVA, 2016) tende a se ocultar o descaso do Estado em dar condições objetivas para o alcance das metas e resultados exigidos (FREITAS, 2002), e, de forma geral, se configuram processos de precarização e intensificação do trabalho (ASSIS, 2016).

A gestão, como doença social (GAULEJAC, 2007), impõe-se sorrateiramente e, pela via do arbitrário legitimado e naturalizado, induz subjetividades a tomarem a insignificância da matematização do trabalho vivo e criativo como algo aceitável, senão mesmo desejado. Os trabalhadores, cujas subjetividades tendem a ser refratadas de suas intencionalidades éticas e políticas, podem se ver diante de práticas de formação inautênticas, senão esvaziadas de

sentido. Cumprir metas heterônomas se torna, ao mesmo tempo, estratégia de sobrevivência e situação propícia às relações de trabalho conflitivas e competitivas. Imiscui-se “moral do assédio” com o “assédio moral”: “cada um sofre e exerce pressões em uma corrente sem fim, em que cada elo pode encontrar-se em uma posição de assediador ou assediado” (GAULEJAC, 2007, p.226).

Faz-se necessário um resgate do sentido original das palavras, das ideias nas quais se alicerçam os significantes. A noção de produtividade foi um tanto resignificada e plasmada a algo que não guarda relação com a autonomia e a dimensão humana sublimatória. Em nosso país assimilamos com grande facilidade e pouca reflexão os modismos internacionais e as pretensas novidades gerenciais. Termos relacionados à sociabilidade patogênica, mórbida e produtiva, como os de Reengenharia e Qualidade Total, no contexto dos anos 1990, foram quase obrigatórios em qualquer discussão que tratava de organizações. Quem não os utilizava corria o risco de ser visto como desatualizado. De outra parte, palavras como “*Downsizing*” provocavam de euforia à depressão. E mesmo quando no Brasil acabaram sendo identificadas como simples corte de pessoal, convinha-se proferi-las. No embate com os interesses dos trabalhadores, se construía a perspectiva gerencialista de uma inexorável mudança das organizações a reboque das transformações tecnológicas. Fazia-se crer ser conveniente se expressar utilizando vocábulos tais como *Just-In-Time*, *Kanban*, T.Q.C, 5S, 4S, 3S, 2S, Teoria Z, Teoria X, Teoria Y. Tudo era referido como necessário para que tivéssemos “conectados” às mudanças de “nosso” processo supostamente “civilizado”.

O que mais nos chama a atenção é que as mesmas pessoas que advogavam a Qualidade Total eram defensoras ferozes da denominada Reengenharia, desprezando o sentido original do termo, qual seja, reestruturação de processos que compõem uma determinada empresa. Adotavam, inadvertida, senão cinicamente, o sentido conotativo, o segundo sentido, infelizmente, o que foi o mais utilizado neste país, isto é, o de mero corte, dispensa e/ou demissão sumária de trabalhadores.

Reengenharia era um nome desconhecido quase até os meados da década de 1990. Tal expressão foi pela primeira vez empregada por Hammer (1990), em artigo um na *Harvard Business Review*. Tratava-se de um engenhoso e sedutor leque de quase todas as teorias voltadas para a reestruturação organizacional. A expressão “reengenharia” foi popularizada por Hammer e Champy (1993) no *best seller* “Reinventando a Empresa”, no qual foi definida

de maneira muito simples: tratava-se da redefinição radical do processo de trabalho, de ponta a ponta, para obter resultados para o cliente. As palavras-chave, no caso, eram: radical e processo. Desta maneira, indicava uma necessidade de se repensar os fundamentos do negócio, redesenhando seus processos, para obter sensíveis melhorias no desempenho empresarial, partindo do pressuposto, muitas vezes correto, de que as empresas são burocratizadas, lentas e emaranhadas. Assim, indicava-se que necessitariam de fortes processos de enxugamento, ou, mais propriamente, de eliminação de procedimentos morosos e diminuição de níveis hierárquicos. Portanto, reengenharia não significava simplesmente reestruturar ou cortar custos. Deveria ser muito mais que isso. Pois uma reestruturação, uma redução de custos, apenas indicaria que se estaria produzindo menos a partir de menor uso de recursos. Na reengenharia, poderia se fazer mais, com menos recursos.

Vale ainda se considerar que não se deve embaralhar o conceito de reengenharia com o da qualidade total. Os programas de qualidade partem dos processos já existentes na organização e tentam melhorá-los continuamente, às vezes, até suavemente. Como diria Imai (1988), é o enfoque *Kaisen*.

Diferentemente, a técnica-conceito de reengenharia deveria ter implicado um padrão significativo de descontinuidade, de inovação. No entanto, a neurose da reengenharia foi a obsessão pela redução de custos, em vez da busca de melhores receitas e resultados. Eliminavam-se pessoas e, na fase seguinte, observava-se, muitas vezes, que haviam sido demitidas as pessoas erradas. O moral dos ditos “colaboradores” ficava abatido e o nível de confiança na alta administração, não raramente, irreversivelmente perdido. “Esquecia-se” que alterar os processos (mudar o modo de trabalhar) não significava dizer, necessariamente, demitir. “Esquecimento” funcional à visão imediatista da administração gerencial que estava por vir. A quantofrenia (GAULEJAC, 2007) patogênica, na atualidade, está para além da restrita interpretação de reengenharia e qualidade de outrora, uma vez que tem, como um dos seus efeitos mais acachapantes dos Direitos Humanos, a indução à auto-demissão, pela mediação de “metas organizacionais”, que produzem diuturnamente humilhações e constrangimentos, tudo em nome das reeditadas eficiência e eficácia.

Assim, esta posição demissionária das organizações que, na década de 1990 tinha determinadas características, reconfigurou-se e se sofisticou segundo uma confluência que situou o indivíduo no centro da modernização (LINHART, 2000). O aprofundamento das

práticas gestonárias voltadas para qualidade atingiram seu ápice com as medidas de quantificação e de autonomia controlada, consubstanciadas em metas e responsabilização individual pelos resultados. Sob tais condições, a exploração da força coletiva de trabalho se faz através do esquadramento do indivíduo trabalhador, com apoio crescente da dos sistemas informatizados e da coerção do grupo. Nas organizações hipermodernas, flexíveis e já enxutas, o grupo, regido pelas metas e a bonificação, emerge como um aparelho coercitivo fundamental. E tal lógica, antes mais restrita às organizações empresariais, atinge, como procuramos apontar, as organizações educacionais, inclusive escolas e universidades públicas.

A maior visibilidade do trabalhador propicia situações de desrespeito ao direito a um tratamento digno e à integridade física e moral. As metas heterônomas e os critérios avaliativos, nem sempre claros, da qualidade do trabalho, num ambiente laboral cada vez mais competitivo, instável e inseguro, emergem como uma espécie de fermento às formas de violência e às práticas discriminatórias.

O modelo gerencial quantofrênico desenvolve um constructo ideológico centrado no desempenho e na produtividade individual. Sua finalidade é desconstruir os critérios de mérito, que regulam as carreiras e as profissões, e que muitas vezes foram negociados e conquistados pela luta coletiva com a participação de associações profissionais e sindicatos de trabalhadores, que têm, como um exemplo de critério, os planos de carreira. A prova do mérito individual, aplicada aos professores da rede estadual de ensino de São Paulo e o prêmio de produtividade Capes para pesquisadores no ensino superior, são exemplos emblemáticos. A meritocracia substantiva, no sentido weberiano, tende a ser transmutada em mera ideologia meritocrática, em sua composição com o par responsabilização-privatização (FREITAS, 2002).

Portanto, a ideologia meritocrática, expressa na prática da quantofrenia ou doença da medida (GAULEJAC, 2007), com seus *ratios* e panóplia de instrumentos de “medida”, forjam a construção socioinstitucional de “facínoras organizacionais”, e, por conseguinte, de depreciação e humilhação dos “improdutivos”. Estes, sob assédio moral, são impelidos a se demitirem, tornando quase obsoleta a justificativa “racional” do “inevitável” corte do (antes) “moderno”, “*Downsizing*”.

A essência, porém, do sentido (deturpado), que foi dado ao termo Reengenharia, persiste na perversa faceta do assédio moral: a visão do trabalhador como descartável,

plenamente substituível, e que continua obrigado a ouvir comentários por parte da Direção, tais como: “ninguém é insubstituível...”. Diante desse quadro, como fica a identidade do trabalhador, sentindo-se plenamente descartável? E para onde vão os princípios da autonomia, diversidade e solidariedade?

Às vezes lhe é solicitado que se envolva com seu trabalho, que “vista a camisa”, não só da empresa privada, mas da escola, da universidade ou instituição pública onde trabalha. É necessário que se sacrifique em torno das metas e resultados. Estas são induzidas a se tornar uma espécie de objeto de desejo de subjetividades tão solapadas quanto manipuladas (HELOANI, 2003). Eis algumas exigências do capitalismo mundializado e das práticas naturalizadas e quase mercantilizadas das instituições públicas reconfiguradas. Assim, o sujeito não raramente se sente “um nada”, reeditando-se de forma perversa o “terceirizado”, o “plenamente substituível”, dos modismos gerenciais de outrora. O dito Zé Ninguém (REICH, 1974). Portanto, se produzem formas de gestão do trabalho que tendem a forjar sofrimentos, adoecimentos por estados depressivos e trabalhos de baixa qualidade ou sem sentido.

Se por um lado as organizações exigem uma racionalidade cartesiana de quem as administra, por outro impõem uma fé quase religiosa por parte de seus funcionários. Um comportamento típico de seita, de abnegação, de identificação, na qual a criatura (trabalhador) se confunde com o criador (empresa). O sujeito se mescla com o objeto. Organização e indivíduo tendem a adquirir a mesma identidade. Tenta-se igualar elementos intrínseca e historicamente desiguais. A ideologia administrativa-produtiva procura legitimar a dominação sobre os trabalhadores e “finge” perseguir cooperação e integração. Mas, no modo de produção capitalista:

O aumento da produtividade transforma-se em maior exploração do trabalho; a maior integração da mão de obra nos planos da empresa transforma-se na domesticação do escravo contente e a maior cooperação encobre as relações de dominação nas quais o trabalho é função do capital (TRAGTENBERG, 2012, p.67).

O comportamento enaltecido nas organizações é o do sujeito autossuficiente, bem sucedido, produtivo, competitivo, disposto a vencer e a desejar ser “o número um” numa “corrida para o sempre mais” (GAULEJAC, 2007, p.173), submetido aos fins organizacionais e às suas “injunções paradoxais” (se destaque x trabalhe em grupo; apresente qualidade x

resultados deve ser quantitativo). Assim, a ideologia meritocrática do gerencialismo forja identidades, mecanismos de reconhecimento e processos de socialização, que reforçam o individualismo e a competitividade.

As organizações, sob uma fachada liberal, intensificam os meios de controle sobre o trabalho pela mensuração dos resultados e tornam-se indiferentes aos dilemas pessoais. A fragilidade de um trabalhador que passa por um momento difícil em sua vida pessoal, seja por doença, separação, perda de um ente querido, por exemplo, pode contribuir a uma exposição e processos de discriminação. Nesse contexto, tais situações podem ser lidas como um sinal de fraqueza individual.

Esta lógica empresarial, concorrencial, que incita competitividade e desqualificação recíprocas, penetra sorrateiramente nas instituições públicas. A gestão como doença social se inscreve na instituição universitária, que deixa de ser uma instituição na qual predomina o espaço do pensar e da crítica, para se tornar espaço da “produção” de artigos, pareceres, créditos, ou, de toda e qualquer atividade mensurável ou contabilizável. As metas quantofrênicas aplicadas à gestão pública aparecem também de forma emblemática na Educação Básica. Os profissionais são submetidos a esquemas gerencialistas de “melhoria da qualidade da educação”, mediante testes padronizados e indicadores. Ficam com a responsabilidade de ter de produzir resultados. Como apontamos, são ocultadas as condições precárias de trabalho nas escolas e se culpabilizam docentes e escolas através da publicação de resultados obtidos (ASSIS 2016, estava correto; SILVA, 2016). Por eleger como prioritárias as variáveis oriundas da modelagem matemática, abstratas ao cotidiano de trabalho, a avaliação lhes é estranha, uma vez que o cotidiano é constituído por dinâmicas próprias e variáveis incontroláveis, geralmente desconsideradas nesses esquemas avaliativos.

Discursos organizacionais configuram um universo paradoxal: apontam para a importância de se “jogar no mesmo time”, mas, na prática, vale mesmo é o “salve-se quem puder”. A “responsabilização” dos professores nas escolas implica a sua desmoralização num sistema, no qual, a sanção sobrepuja a recompensa (FREITAS, 2002). E nas universidades impera o “*public or perish*”, forjando-se subjetividades que, ainda com potencial refratário, tendem a ser refratadas de si mesmas, sob o imperativo da sociabilidade produtiva do produtivismo acadêmico (SILVA; MANCEBO, 2014). A dupla mensagem do discurso não é gratuita, ingênua ou desinteressada. Faz parte de uma lógica perversa que atualmente se



intensifica: a lógica do capital e da sedução. Se nos anos 90 a organização ordenava, “envolva-se, dedique-se, aproxime-se de mim”, na atualidade há uma intensa naturalização das avaliações e das metas postas e impostas. Sua internalização se configura quase que como um desejo, e a percepção da superexploração se torna obscura, quase imperceptível. Produz-se o *attachment* (AUBERT; GAULEJAC, 1991) ou hiperenvolvimento, uma espécie de vínculo doentio com o trabalho, do qual o sujeito se torna quase prisioneiro, conquanto dele encontra muitos impedimentos para se desvencilhar.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, faz-se necessário indicar o que urge nos reposicionarmos frente aos modelos e práticas organizacionais concretas, de modo a fazer valer os Direitos Humanos, tão fragilizados conquanto pautados pelo gerencialismo e sua racionalidade instrumental, quantofrênica e patogênica. Devemos também não desconsiderar que esta lógica penetra e se naturaliza nas instituições públicas e educacionais, sob a égide do Estado reformado e gerencial. O Estado gerencial é uma resposta do capital à sua crise. Ele se estrutura sob os critérios de produtividade, eficácia e eficiência, advindos das organizações privadas. Seus investimentos sociais são cada vez mais reduzidos. Fragiliza-se o caráter público dos serviços e das proteções resultantes das lutas sociais. O individualismo e os processos alienantes instaurados no mundo do trabalho enfraquecem o potencial das lutas coletivas. As saídas individuais parecem ser mais vantajosas que as coletivas, o que corrobora para que as ameaças aos direitos humanos e fundamentais sejam mais exitosas.

De qualquer forma não há cooptação que apague o sujeito e que tão somente o force uma condição refratária aos seus valores e princípios éticos e políticos. A subjetividade e seu ineliminável potencial refratário subexiste, a despeito do quase avassalador processo de manipulação de um sistema sociopsíquico-organizacional (AUBERT; GAULEJAC, 1991). Não obstante, prevalecem os impedimentos às saídas criativas e predominam formas de adoecimento tão sorrateiras quanto insidiosas, relacionadas não tão somente ao trabalho intensificado e precarizado, e ao desgaste que lhes acompanha, mas às crises de sentido e identidade que tomam o professor, cuja dimensão substantiva de seu trabalho (o ensino, a formação, o pensar crítico) tende a ser sobreposta, mas não eliminada, pelo atendimento às exigências de produção e de conformação aos ditames avaliativos.

Se podemos nos remeter à concepção de um sujeito que, mesmo na adversidade, não se deixa anular, em que pese o forte componente da ideologia gerencialista, consideramos fundamental destacar que esse potencial de cada indivíduo, para realizar sua efetiva potência, necessita se aglutinar ao de outros, no sentido da construção do espaço social da palavra no mundo do trabalho, tal como preconiza Dejours (2004), quando analisa as brechas para uma ressignificação do trabalho e de suas práticas. Mas essa construção não pode prescindir de uma reconfiguração do Estado, ou melhor, deve sobre ela incidir. Consideramos necessário um Estado que vá muito além da regulação e do controle. Um Estado comprometido com os direitos do trabalho e com a democracia. Um Estado que, pelo pacto social, mediação e participação dos sujeitos ativos, históricos e políticos, figure simbolicamente como uma Lei (no sentido lacaniano do termo). Referimo-nos, portanto, à construção social de uma instituição viva, na qual o pacto social não seja um consenso ilusório, mas, outrossim, um coletivo produzido na tensão das contradições sociais, de forma condizente aos direitos humanos. Pois tão somente no engajamento coletivo dos sujeitos históricos, ativos e desejanter, e do seu protagonismo na constituição deste Estado, é que poderemos, mediante práticas alternativas concretas, resgatar a dignidade e a identidade do trabalhador, há muito perdidas, retirando-o da barbárie que o estigmatiza sob as bases da intolerância, do preconceito e do assédio moral.

### Referências:

ADORNO, T. W. **Negative dialectics**. New York: Routledge, 1990.

ASSIS, L. M. Avaliação institucional e trabalho docente: repercussões, desafios e perspectivas. **RBP**, v.32, n.2, p.527-548, mai./ago. 2016.

AUBERT, N.; GAULEJAC, V. de. **Le coût de l'excellence**. Paris: Seuil, 1991.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2014.

CASTEL, R. **As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

DECLARAÇÃO UNIVERSAL DOS DIREITOS HUMANOS. Disponível em: < [http://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR\\_Translations/por.pdf](http://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR_Translations/por.pdf) >. Acesso em 7 out. 2014.

DEJOURS, C. Entre sofrimento e reapropriação: o sentido do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELVAR, L. (Org.). **Christophe Dejours**: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Rio de Janeiro: Fiocruz, ., 2004. cap. 10, parte 3, p. 303-316.

FRISCHEISEN, L. C. F. Direitos econômicos, sociais e culturais. In: PETERKE, S. **Manual prático de direitos humanos internacionais**. Brasília: Escola Superior do Ministério Público da União, 2010.

FREITAS, M.; HELOANI, R.; BARRETO, M. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: Cengage, 2008.

FREITAS, L. C. de. Os reformadores empresariais da educação: da desmoralização do magistério à destruição do sistema público de educação. **Educação & Sociedade**, v.33, n.119, p.379-404, abr./jun. 2012.

FREUD, S. **O mal estar na civilização**. São Paulo: Imago, 1986.

GAULEJAC, V. **A gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2007.

GENRO, L. **Direitos Humanos**: o Brasil no banco dos réus. São Paulo: LTr, 2012.

GOFFMAN, E. **Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

HAMMER, M. Reengineering work; don't automate, obliterate. **Harvard Business Review**, Boston, p.104-112, jul./ago, 1990.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering the corporation**: a manifesto for business revolution. New York: Harper, 1993.

HEINTZE, H. J. Os direitos humanos como matéria do Direito Internacional Público. In: PETERKE, S. **Manual prático de direitos humanos internacionais**. Brasília: Escola Superior do Ministério Público da União, 2010.

HELOANI, R. **Gestão e organização no capitalismo globalizado**: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho. São Paulo: Atlas, 2003.

IMAI, M. **Kaisen**: a estratégia para o sucesso competitivo. São Paulo: IMAM, 1988.

KANT, I. **Crítica da razão prática**. São Paulo: Editora Escala, 2006.

\_\_\_\_\_. **Fundamentação da metafísica dos costumes e outros escritos**. São Paulo: Martin Claret, 2005.

\_\_\_\_\_. **Crítica da razão pura**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2001.

LINHART, D. O indivíduo no centro da modernização das empresas: um reconhecimento esperado, mas perigoso. **Trabalho & Educação**, n.7, jul/dez., p. 24-37, 2000.

PAGÈS, M. et. al. **O poder das organizações**: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos. São Paulo: Atlas, 1993.

SILVA, A. F. da. Políticas de accountability na Educação Básica brasileira: um estudo do pagamento de docentes por desempenho. **RBP**, v. 32, n. 2, p. 509-526, mai./ago., 2016.

SILVA, E. P.; MANCEBO, D. Subjetividade docente na expansão da UFF: criação, refração e adoecimento. **Fractal**, v. 26, n. 2, p. 479-492, maio/ago., 2014.

REICH, W. **Escuta, Zé ninguém!** 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1974.

TRAGTENBERG, M. **Educação e burocracia**. São Paulo: Unesp, 2012.

ZARIFIAN, P. Acquisition et reconnaissance des competences dans une organisation qualifiante. **Education Permanente**, Paris, n. 112, p.112-122, out. 1992.

Recebido em: 31/10/2014

Revisado em: 19/10/2016

Aprovado para publicação em: 08/11/2016

Publicado em: 27/04/2017