

## **Avaliação Individual de Desempenho e Saúde Mental**

Bruno Eduardo Procopiuk Walter – UTFPR/UEM

**Resumo:** Propomos, neste trabalho, analisar as conseqüências para o indivíduo e para o coletivo da introdução da avaliação de desempenho individual nas organizações. Para isto, primeiramente apresentamos os obstáculos à visibilidade do trabalho, em especial aqueles que ocultam a participação subjetiva do trabalhador. Depois, passamos a discorrer sobre a “psicodinâmica do reconhecimento”, através da qual a saúde mental é afetada diretamente, seja pelo fortalecimento da identidade do sujeito, seja pelo desencadeamento de uma crise de identidade. Por fim, a avaliação individual de desempenho foi analisada em seus efeitos deletérios, ressaltando-se o surgimento da solidão individual e da desestruturação da confiança, reciprocidade e solidariedade entre os membros do grupo.

**Palavras-chave:** Trabalho; Saúde Mental; Avaliação individual de desempenho.

## **Introdução**

Nas últimas duas décadas a organização do trabalho passou por profundas mudanças, tendo como conseqüências a desestruturação dos laços sociais, o aumento do sofrimento individual e o surgimento de suicídios nos locais de trabalho (DEJOURS, 2010b; DEJOURS & BÉLGUE, 2010).

Dentre as transformações de potencial deletério, como a introdução de técnicas ligadas à chamada “qualidade total” e o *outsourcing*, destaca-se a introdução de novos métodos de avaliação do trabalho, em particular a avaliação individual de desempenho, objeto da presente investigação.

Nosso trajeto será o seguinte: primeiramente analisaremos algumas características do trabalho, depois discorreremos sobre a importância do reconhecimento do trabalho e, por fim, trataremos reflexões sobre a avaliação individual de desempenho.

### **O trabalho: um *iceberg***

Dejours (2008a), ao comparar o trabalho com um *iceberg* procura ressaltar a coexistência de aspectos visíveis e invisíveis. Propõe que a maior parte do trabalho, assim como a do *iceberg*, permanece submersa, oculta à observação direta. Afirma ainda que é justamente esta parte a mais importante que, porém, é a menos enfatizada.

Mas quais seriam os obstáculos à visibilidade do trabalho? Para responder a esta questão é necessário antes compreender o que é o trabalho. Segundo Dejours (2004, 2008a), este é mais do que mera execução e também não se reduz às relações salariais, de dominação de classes ou à produção social.

O trabalho é por ele definido como “aquilo que o sujeito deve acrescentar às prescrições para poder atingir os objetivos que lhes são designados” (DEJOURS, 2004, p. 28). Isto significa que por mais que o trabalho seja bem concebido, as instruções e os procedimentos sejam claros, o cumprimento estrito e minucioso só pode levar ao fracasso em relação aos objetivos (DEJOURS, 2004, 2008a). Um exemplo esclarecedor

em que as prescrições são seguidas rigorosamente é a “operação padrão” ou “greve de zelo”, que é capaz de paralisar todo o funcionamento de uma organização.

Entre a tarefa – aquilo que se deseja obter ou aquilo que se deseja fazer – e a atividade – aquilo que é realmente feito – há um hiato, que somente é preenchido pela ação criativa do ser humano. As prescrições e previsões são sempre insuficientes para dar conta de parte da realidade que resiste à ação humana. Esta resistência à técnica, ao conhecimento e à simbolização é vivenciada através do fracasso. Assim, o real caracteriza-se por esta parcela irreduzível da realidade (DEJOURS, 2004, 2008a).

De posse das prescrições dadas pela tarefa o sujeito irá se defrontar com o real do trabalho. Surgem anomalias de funcionamento, panes, incidentes, falhas mecânicas, enfim, uma série de eventos não previstos que, para serem superados, exigem do sujeito um engajamento e, ao mesmo tempo, agir em desacordo com as prescrições. Como estas geralmente possuem caráter normativo, trabalhar bem sempre é cometer infrações (DEJOURS, 2004, 2008a).

Estes desvios em relação às recomendações, regulamentos, códigos, ordens de serviços etc., quando não encontram um ambiente de confiança são condenados à clandestinidade. Tornar pública a infração, a artimanha melhor dizendo, pode custar caro, em alguns casos a própria demissão e as penúrias decorrentes desta, ainda mais quando se trata de tarefas que envolvam a segurança das pessoas, instalações, maquinários ou das populações (DEJOURS, 2004).

Mesmo quando não há risco de punição, o segredo sobre estas habilidades e artimanhas pode ser útil nas relações de poder. Com ele é possível negociar salário, privilégios, promoções, transferências e até a própria permanência na organização. Assim, seja pelas possíveis conseqüências negativas, seja pela importância estratégica, parte importante do trabalho permanece oculta à observação superficial. Para vislumbrá-la, ainda que parcialmente, é necessário penetrar na vivência do indivíduo que trabalha através do único meio que se conhece para ter acesso à subjetividade: a palavra (DEJOURS, 2008a).

Porém, ouvir o trabalhador falar autenticamente de seu trabalho não é suficiente, pois há um déficit entre os saberes adquiridos ao longo das sucessivas experiências e as palavras que o descrevem e caracterizam. Trata-se, segundo Dejours (2008a), de um

déficit semiótico que leva quase sempre a uma avaliação incompleta do trabalho, já que a descrição e o conhecimento da atividade são pré-requisitos para a avaliação.

O corpo também oculta um saber sobre o trabalho, pois da interação dele com a matéria, as ferramentas e os objetos técnicos surge uma inteligência corporal, que está aquém da simbolização e da consciência. Trata-se da inteligência prática ou da *mètis* – inteligência astuciosa – dos gregos. Este conhecimento do corpo – adquirido através de repetidas experiências – é ignorado pelos trabalhadores, sendo muitas vezes tido como natural: “Isso se faz automaticamente”, “Como eu faço isso? Fazendo, é simples!”. Mesmo em atividades “intelectuais” como, por exemplo, a do psiquiatra realizando diagnóstico, a inteligência prática está presente tendo fundamental importância (DEJOURS, 2004, 2005, 2008a; GERNET & DEJOURS, 2011). Se o próprio trabalhador faz pouco caso desta inteligência, quanto mais os avaliadores que desconsideram as situações concretas de trabalho em suas avaliações.

Da relação entre o sujeito e o real há um sofrimento que incide não só no corpo, mas que também é vivenciado subjetivamente através da ansiedade, do medo, da frustração, etc. É para se proteger dessas vivências penosas que defesas individuais e coletivas são construídas. Como o funcionamento destas defesas é inconsciente e, na maioria das vezes, passa pela denegação da percepção do que faz sofrer, acabam levando a um embotamento da atividade de pensar sobre o “trabalhar” (DEJOURS, 1992, 2008a). Assim, a vivência subjetiva do sofrimento do trabalho é camuflada, inclusive para o próprio sujeito.

Apresentamos até agora alguns dos obstáculos que contribuem para a ocultação da parte mais relevante do trabalho. Ao apontarmos a existência destes aspectos também foi possível ampliar a concepção de trabalho, destacando a contribuição da subjetividade para a efetividade do mesmo. Porém, o que foi exposto até aqui trata do trabalho enquanto uma atividade solipsista, sendo que o mesmo possui uma dimensão social.

## **Reconhecimento e trabalho**

Dejours (2008b) propõe que a principal retribuição almejada em troca do trabalho não é material ou salarial, mas simbólica. Esta apenas pode dar-se através do “olhar do outro”. É através do reconhecimento, enquanto julgamento qualitativo, que o sofrimento advindo do trabalho pode encontrar um sentido e ser, assim, subvertido em prazer.

Mas para que algo seja reconhecido é necessário antes que ele seja conhecido. Isto significa que na dinâmica do reconhecimento os obstáculos à visibilidade acima descritos precisam ser transpostos, e para isso é necessário existir um ambiente intersubjetivo de confiança no qual o sujeito possa falar sobre o trabalhar. O reconhecimento implica considerar a existência do real, ou seja, que o trabalho não é mera execução da tarefa e que o seu sucesso depende necessariamente da colaboração individual. Trata-se do reconhecimento enquanto constatação. Mas ele também pode e deve apresentar-se enquanto gratidão (DEJOURS, 1999, 2008a, 2008b).

É através do reconhecimento que a identidade – a armadura da saúde mental – é fortalecida. E como se dá o reconhecimento? Através do julgamento de utilidade e de beleza que incidem sobre o fazer e não sobre o ser (DEJOURS, 1999, 2008a, 2008b).

Entende-se por julgamento de utilidade a apreciação da utilidade técnica, social ou econômica dos quebra-galhos e das contribuições individuais. Ele é formulado principalmente pelos superiores hierárquicos, mas eventualmente também pode ser feito pelos subordinados e até mesmo pelos clientes (DEJOURS, 1995, 2005, 2008a; GERNET & DEJOURS, 2011).

O julgamento de beleza ou estético, de longe o mais importante, é aquele realizado pelos pares, pelos colegas, membros da equipe ou da comunidade – aqueles que conhecem o trabalho de dentro. Refere-se à qualidade do trabalho, sendo por vezes acompanhado do adjetivo “belo” – “bela apresentação!”, “que belo trabalho!”, “belo jeito de fazer!”. Se por um lado este julgamento expressa a conformidade do trabalho com as regras da arte, por outro, reconhece a originalidade do que foi feito se comparado às regras do ofício (DEJOURS, 1995, 2005, 2008a; GERNET & DEJOURS, 2011).

Estes julgamentos sobre o trabalho realizado, em um segundo momento podem ser deslocados do registro do fazer para o do ser. Desta forma, o trabalho tem participação fundamental na construção da identidade e, por conseguinte, da saúde mental: “Dizer a

alguém que ele respeita as regras da arte, é dizer a ele, ao mesmo tempo, que ele faz parte da profissão, de uma comunidade de pertencimento, de uma comunidade de profissão ou até, de maneira mais modesta, que faz parte de um coletivo” (DEJOURS, 2008a). Desta forma, o julgamento de beleza confere ao indivíduo o pertencimento a um grupo esconjurando a solidão social (DEJOURS, 2004, 2008a).

Já a ausência do reconhecimento tem drásticas conseqüências sobre o indivíduo e o coletivo. Implica, primeiramente, em um impedimento de derivar o sofrimento pela significação social levando o indivíduo a uma dinâmica patogênica de descompensação psíquica ou somática (DEJOURS, 2008b). Com o passar do tempo, a falta de reconhecimento pode conduzir à alienação social desencadeando a depressão, a megalomania ou a paranóia – todas com etiologia diferente da alienação mental (DEJOURS, 1999).

Depois, pela falta da retribuição esperada sentimentos de injustiça aparecem e o ambiente de confiança se degrada. O individualismo surge e, no plano social, há desmobilização e redução da cooperação (DEJOURS, 2008a).

### **A avaliação individual de desempenho**

Como prática de gestão, a avaliação individual de desempenho tem se alastrado em todo o mundo, inclusive no Brasil. Até no âmbito público, que é por natureza mais tradicional, esta prática está encontrando grande aceitação. Aqueles que a defendem afirmam que a mesma é capaz de realizar uma avaliação quantitativa e objetiva do trabalho, possibilitando a comparação de resultados individuais e servindo de base para decisões gerenciais.

E quão arbitrárias são estas decisões! Ainda mais considerando que não há qualquer vínculo de proporcionalidade entre o trabalho e o resultado deste, pois, como vimos, a maior parte do trabalho permanece oculta e não acessível à mensuração objetiva. Não é a toa que surge o sentimento de injustiça de forma generalizada entre os avaliados, pois a relação destes com o real do trabalho é desconsiderada na avaliação (DEJOURS, 2010a).

Ao associar a avaliação individual de desempenho a prêmios, gratificações, promoções ou qualquer outra recompensa, introduz-se a concorrência entre os serviços, departamentos e, inclusive, entre os assalariados. O sucesso do outro passa a significar o próprio fracasso e, assim, o ambiente organizacional torna-se uma selva onde cada um luta apenas por seus interesses. A situação fica ainda mais complicada quando elementos punitivos são acrescentados. De acordo com os resultados da avaliação o sujeito pode ser colocado na “geladeira”, perder privilégios ou até mesmo demitido (DEJOURS, 2010a).

O “cada-um-por-si” substitui as relações de lealdade, confiança e respeito entre os trabalhadores. Em vez solidariedade, surge a má-fé. Como o sucesso de cada um também depende do fracasso do outro, surgem os boicotes, a retenção de informações, os boatos, as “rasteiras”, etc (DEJOURS, 2010a, 2010b).

Não é raro que para obter uma boa avaliação as atenções e esforços se direcionem para o que é visto, em vez do que é feito. Assim, o trabalho torna-se um espaço de representação e dramaturgia, no qual o que vale é fazer-se bem visto mesmo quando isso não é produtivo (DEJOURS, 2008a, 2010b).

### **Considerações finais**

Vimos até aqui que o trabalho é em sua grande parte invisível e, portanto, não mensurável objetivamente. Destacamos também que o trabalho não se reduz a mera execução das tarefas, mas exige o empenho e a engenhosidade de cada um. Por fim, apontamos as conseqüências deletérias da avaliação individual de desempenho tanto no indivíduo quanto no coletivo.

Agora nos perguntamos: se a avaliação individual de desempenho não faz qualquer referência ao real, se ela não apresenta qualquer condição de avaliar o trabalho, então qual a sua finalidade? Dejours (2004) de forma bastante breve nos responde: “a avaliação funciona, sobretudo, como um meio de intimidação e dominação” (p. 34).

Sobre isto seria interessante resgatarmos a leitura foucaultiana sobre as relações de poder. Segundo Foucault (1995), o poder pode ser definido como a condução de

condutas, uma espécie de ordenamento e estruturação do campo de probabilidade das ações sobre as quais se age.

Isto significa que a avaliação de desempenho individual, apesar de não ter qualquer relação com a apreciação do valor ou conteúdo do trabalho, desempenha um papel importantíssimo de controle para os gestores. Assim, de forma instrumental, procura-se manipular as ações humanas desconsiderando-se as conseqüências de tal prática.

Há uma espécie de movimento em que a subjetividade tem sido cada vez mais silenciada. Assim como tem-se a utilização indiscriminada de psicotrópicos a partir de uma leitura reducionista – o homem apenas como biológico –, também há a avaliação individual de desempenho baseada na concepção de que o trabalhar resume-se nos aspectos visíveis e quantificáveis. Ambas as práticas surgem e se sustentam na negação dos aspectos subjetivos e imateriais próprios a existência humana. É “como se” tudo no mundo pudesse ser mensurado, avaliado e controlado.

As reflexões aqui levantadas podem parecer excessivas, mas são fruto da experiência pessoal, da escuta clínica e também do debate teórico. Ressalta-se que muitas vezes o destino de um indivíduo é selado através de um “x” como resposta a questões objetivas e generalistas que não fazem qualquer referência ao real do trabalho. A aparente solidez das atuais técnicas de avaliação de desempenho individual não se sustenta diante da crítica epistemológica nem diante da experiência de campo que considera a subjetividade do trabalhador. Sustenta-se apenas enquanto instrumento de gestão, mas fundamentá-las apenas neste alicerce é ignorar as implicações éticas em questão.

Qual caminho seguir? Abandonar toda e qualquer avaliação? Certamente esta não é a melhor opção, pois como vimos à avaliação enquanto julgamento – de utilidade e de beleza – contribui para a construção da identidade individual e para a dinâmica coletiva. Pensamos que a avaliação do trabalho deve começar considerando o real do trabalho, passando por um espaço público de discussão, no qual os rumos a seguir poderão ser encontrados.

## Referências

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 5. ed. ampl. Tradução de Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira. São Paulo: Cortez - Oboré, 1992. 168 p.

DEJOURS, Christophe. **Conferências brasileiras: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho**. 1. ed. Tradução de Ana Carla Fonseca Reis. Revisão técnica: Maria Irene Stocco Betiol e Maria José Tonelli. São Paulo: EAESP/FGV, 1999. 180 p.

DEJOURS, Christophe. Subjetividade, trabalho e ação. **Revista Produção**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 27-34, dez. 2004.

DEJOURS, Christophe. **O fator humano**. 5. ed. Tradução de Maria Irene Stocco Betiol e Maria José Tonelli. Rio de Janeiro: FGV, 2005. 104 p.

DEJOURS, Christophe. **Cadernos de TTO, 2: A avaliação do trabalho submetida à prova do real**. 1. ed. Organizadores: Laerte Idal Sznelwar e Fausto Leopoldo Mascia. Revisão técnica científica: Laerte Idal Sznelwar. São Paulo: Blucher, 2008a. 125 p.

DEJOURS, Christophe. *Addendum*: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, Selma; SZNELWAR, Laerte (Orgs). **Christophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. 2. ed. Tradução de Franck Soudant. Rio de Janeiro: Fiocruz; Brasília: Paralelo 15, 2008b. 396 p.

DEJOURS, Christophe; BÈGUE, Florence. **Suicídio e trabalho: o que fazer**. 1. ed. Tradução de Franck Soudant. Brasília: Paralelo 15, 2010a. 128 p.

DEJOURS, Christophe. Um suicídio no trabalho é uma mensagem brutal. **Público**, Portugal, 1 fev. 2010b. Entrevista realizada por Ana Gerschenfeld. Disponível em: <[http://www.publico.pt/Sociedade/um-suicidio-no-trabalho-e-uma-mensagem-brutal\\_1420732](http://www.publico.pt/Sociedade/um-suicidio-no-trabalho-e-uma-mensagem-brutal_1420732)>. Acesso em: 17 set. 2011.

FOUCAULT, Michel. O Sujeito e o Poder. In: DREYFUS, Hubert; RABINOW, Paul. **Michel Foucault: uma trajetória filosófica** (para além do estruturalismo e da hermenêutica). Tradução de Vera Porto Carrero. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995. 299 p.

GERNET, Isabelle; DEJOURS, Christophe. Avaliação do trabalho e reconhecimento.  
In: BENDASSOLLI, Pedro Fernando; SOBOLL, Lis Andrea Pereira (Orgs). **Clínicas  
do trabalho**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 288 p.