

O regramento do trabalho, as avaliações e o desempenho dos funcionários

** Professor Dr. André Fusco, Founder & COO UMind Mental Health.*

Desde as fases do Fordismo, do Taylorismo e depois do Toyotismo, e outras formas de determinar as regras no trabalho, começamos a nos organizar com uma lógica diferente, ou seja, mudamos os processos, os protocolos, os rituais e as políticas do trabalho. Essas mudanças produziram e têm gerado novas situações.

Entre as novidades, houve a fragmentação das tarefas, a consolidação do modelo de gestão militar bastante hierárquico (“manda quem pode e obedece quem tem juízo”), a introdução de métodos de avaliação de performance e de controle de jornada e outras práticas começaram a definir uma nova maneira de trabalhar.

A partir da segunda revolução industrial, que teve início na segunda metade do século 19 e terminou durante a Segunda Guerra Mundial, passamos a criar regras baseadas nestas lógicas de gestão de recurso, incluindo os recursos humanos. A pergunta recorrente se tornou: Como extrair a maior eficiência? Esta é a questão que todas estas práticas de gestão vêm tentando responder. Essas ações visam manejar os recursos através do controle, descarte, reciclagem, realocação, desenvolvimento, além de outras atividades.

No caso dos recursos humanos apareceram formas de incentivar, engajar, recompensar, comparar, ameaçar e outras técnicas já consagradas de aumentar a “octanagem” humana (a 'octanagem' é um aspecto químico que faz a combustão da gasolina gerar mais energia e assim aumentar a performance dos motores).

Este manejo é feito através de regras que ao tratarem os seres humanos como recursos humanos geram contradições, conflitos, incoerências e injustiças. Os recursos são cada vez mais eficientes e quando falham podem ser descartados. Os seres humanos têm subjetividade e oscilações. Seres humanos têm filhos, adoecem, cansam, vivem momentos de luto etc.

A principal barreira, porém, para tentar construir contextos de trabalho emancipatórios tem sido a dificuldade dos líderes e gestores em admitir as injustiças, contradições e constrangimentos causados pelas regras de gestão de recursos humanos. As mesmas regras a que foram submetidos e que hoje aplicam. Ao invés disso, há um arcabouço de crenças e valores deturpados, que fazem do meu trabalho e da Psicodinâmica do Trabalho um verdadeiro inconveniente.

Estes mecanismos de defesa são complexos e podem ser abordados de maneiras diversas na metapsicologia, uma teoria desenvolvida por Freud para descrever a organização e o funcionamento do psiquismo, ou seja, um conjunto de processos psíquicos do ser humano ou do animal tomado genericamente.

De fato, é uma tentativa de simplificar, tentando não ofender e nem diminuir as inspiradoras descobertas do psicanalista e psiquiatra francês, Christophe Dejours, o qual defendia que diante de um contexto gerador de um sofrimento patologizante (transformar em doença, comportamentos ou sofrimentos, que não necessariamente o são) e considerando nossa impotência de interferir no contexto a que estamos submetidos, acabamos encontrando duas opções mais frequentemente observadas.

A primeira seria tomar consciência de nossa mazela. A segunda, mais frequente que a primeira, seria nos adaptar ao sofrimento. Para esta adaptação teríamos algumas opções que podem ser concomitantes, principalmente a negação e a atitude viril de enfrentamento. Com estas estratégias psíquicas (negação e enfrentamento) conseguimos seguir em frente em um equilíbrio tênue entre o adoecimento mental e adaptação ao sofrimento.

Algumas 'frases feitas', ou ideias superficiais e emprestadas costumam dar a explicação mínima para quem quer acreditar ou justificar o sofrimento e assim seguir em frente, como por exemplo: “sempre foi assim”, “se não for assim as pessoas acomodam”, “se passar a mão na cabeça as pessoas relaxam”, “temos que sair da zona de conforto”, etc. Com o tempo estas pessoas adaptadas ao sofrimento tendem a prosperar e a comprovar a eficiência de seus mecanismos de defesa. Assim passam a consagrar e a fomentar a criação de novas crenças e valores pervertidos.

Trazendo esse raciocínio para o adoecimento mental nas empresas que adotam mecanismos fordistas, tayloristas e toyotistas para a gestão de recursos humanos, refletindo agora na meritocracia sendo uma crença sustentada por valores que se originaram no sofrimento que estas práticas provocam, o que observo, nos ambientes onde as relações estão deterioradas e o adoecimento mental acontece de forma generalizada, é a personificação da injustiça.

Um gestor que prosperou dentro de uma sistemática meritocrática, tendo superado seus pares e ultrapassado seus limites para trazer resultados melhores que os demais, conseguindo assim tornar-se um “líder”, agora se vê obrigado a aplicar os mesmos critérios nas pessoas sob sua gestão. As pessoas são comparadas através de critérios, normalmente atrelados ao resultado financeiro, sem considerar as incontáveis e incontrolláveis variáveis das características das pessoas e dos contextos em que trabalham.

Muitas vezes esse gestor se incomoda em comparar estas pessoas, mas é sua atribuição escolher os melhores. Uma situação limite é quando acontece um empate. Os empates não são bem-vistos. Inviabilizam a lógica da comparação para estimular pela competição. O gestor se vê obrigado a optar entre seus liderados. Ao passar para os avaliados os resultados da aplicação da meritocracia é comum a contestação do resultado.

Uma pessoa mal avaliada pode perguntar: “Por que tive uma avaliação pior se nosso resultado foi equivalente?”. “Por que vendi menos que o outro se o outro recebeu uma região que vende mais?”. Então o gestor é obrigado a ançar mão de argumentos insustentáveis. Tenta ponderar sobre o imponderável: “sempre foi assim”, “é a meritocracia, é justo”, etc.

O avaliado sente-se injustiçado. É então que a injustiça é personificada. Dificilmente o sistema será questionado: são regras consagradas. A meritocracia é justa. O problema está no gestor. Ele foi tendencioso! O outro avaliado é “queridinho” dele. As acusações podem chegar a extremos e verdadeiras batalhas são travadas. Mas a sistemática da meritocracia segue intocada.

**** Professor Dr. André Fusco é médico graduado pela Universidade de São Paulo (USP), Psicanalista com Especialização em Psicodinâmica do Trabalho pela Fundação Vanzolini, MBA pela Fundação Getúlio Vargas, Founder & COO UMind Mental Health e TedX Speaker. Como consultor tem***



***atuado no suporte a empresas sobre a complexidade da Saúde Mental e o sofrimento emocional de seus colaboradores, objetivando a produção de resultados sustentáveis por meio de ambientes saudáveis.
(<https://umindmentalhealth.com> e <https://andrefusco.com.br/>)***

