

encontrados pelos operadores não pode ser resolvido com a ajuda dos conhecimentos estabelecidos pelas ciências da natureza, porque o trabalho confronta precisamente os operadores com o mundo real e não só com as situações experimentais, artificialmente colocadas pelos cientistas. É por isso que se considera o paradigma das ciências aplicadas em benefício de uma pesquisa científica que toma o campo como ponto de partida (ciência do campo, cognição situada, clínica do trabalho, ergonomia) (Suchman, 1987 e 1988; Wisner, 1994; Theureau, 1992; Pinsky, 1992). Convocar a *métis* para o arsenal teórico permite considerar que o fator humano pode parecer insólito, até mesmo desusado? Não é bem assim. Retornar ao conceito de *métis* é tentar evitar a construção de um corpo conceitual que passaria indevidamente por inovador, correspondendo apenas à redefinição das concepções clássicas, excluídas durante um tempo das análises e comentários científicos. A teoria da *métis* é e continua a ser a base de qualquer análise da engenhosidade.

CAPÍTULO 3

A concepção de homem: modelização individual ou modelização coletiva? Abordagens da sociologia da ética e da psicodinâmica do trabalho

O caminho que percorremos no último capítulo, consagrado à crítica dos pressupostos sobre o termo trabalho nas abordagens científicas do fator humano, é essencialmente aberto pela análise das conseqüências teóricas do conceito de "atividade", introduzido pela ergonomia. E vimos que o próprio conceito de atividade implica logicamente, por sua vez, um conceito de subjetividade que constitui, de todo modo, o ponto de partida da inteligência da prática. O alcance crítico desse percurso teórico visa antes de tudo a questionar o pressuposto fisicalista específico da abordagem do fator humano em termos de "falha".

Mas a análise realizada desde o início deste texto está essencialmente centrada no operador, ou o sujeito da técnica e do trabalho, no singular. Já reconhecemos, certamente, que o ato técnico, assim como a atividade de trabalho, não se deixa apreender convenientemente por uma análise "solipsista", isto é, por uma análise que procura considerar os comportamentos humanos a partir de interações entre um sujeito considerado isoladamente e seu ambiente físico (ou as exigências do trabalho). Os comportamentos humanos não podem ser corretamente interpretados a partir do universo físico e mental individual (ego → real). Todo ato técnico e toda atividade de trabalho estão submetidos a uma regulação pela interação entre as pessoas; essas interações entre sujeitos (ego → outro) implicam então uma análise da dinâmica intersubjetiva que se deve preferir à análise solipsista. Se a discussão do conceito de trabalho permite iluminar o conteúdo do pressuposto fisicalista em matéria de fator humano, o capítulo em que abordaremos a dimensão coletiva do fator humano dar-nos-á os meios de submeter à crítica os pressupostos subjetivistas e culturalistas na abordagem do fator humano em termos de "recursos humanos".

Paradoxos da inteligência da prática

A inteligência da prática implica, como já vimos, idéia de astúcia. Essa astúcia comporta dois lados: a astúcia em relação ao real, que introduz então a imaginação criadora e a invenção, isto é, a adjunção de qualquer coisa de novo — a inovação — ao que já é conhecido, ao que é o objeto de uma rotina e está estabilizado e integrado à tradição. A astúcia, essencialmente fundamentada na mobilização subjetiva, passa pela familiarização com o processo de trabalho, por colocar em ressonância o corpo com a matéria ou a máquina e por um certo “mimetismo” que permite antecipar e intuir os acontecimentos que poderão produzir-se graças ao jogo de uma sensibilidade intencional.

Mas em relação aos procedimentos e ao trabalho prescrito, a astúcia introduz inevitavelmente, ao mesmo tempo que uma inovação, uma falta à prescrição, um quebra-galho.⁴ É nesse nível que se situa o Primeiro Paradoxo: a atividade, qualquer que seja a situação de trabalho, implica uma excursão fora da tradição e fora da norma.

Assim, a astúcia comporta um segundo lado: a discrição, um espaço privativo, por assim dizer, onde exercer a bricolagem, onde fazer os ensaios e as tentativas fica ao abrigo dos olhares exteriores, ao abrigo dos controles e da segurança, no segredo.

O recurso ao segredo é, além disso, favorecido pelo valor estratégico dos macetes, das ajudas, das descobertas práticas (ver Crozier & Friedberg, 1977). Com efeito, dominar esses macetes confere a quem os detém uma vantagem em termos de autonomia e de poder em relação à hierarquia e aos colegas. Ao usar habilmente as descobertas da inteligência astuciosa, o sujeito pode proteger-se mais eficazmente da fadiga, ou ganhar em produtividade ou em salário; por outro lado, po-

⁴ O termo quebra-galho (*tricherie*) não tem aqui um sentido pejorativo como supõem as conotações de senso comum. Ao contrário, ele foi reintroduzido recentemente no mundo do trabalho para designar as infrações cometidas no exercício do trabalho cotidiano, para alcançar o máximo dos objetivos das tarefas fixadas pela organização do trabalho. O termo espontaneamente utilizado pelos operários é fraude. No entanto, trata-se de condutas sem nenhuma intenção de prejudicar. O termo quebra-galho foi preferido. Esse termo, com efeito, tem uma história no mundo do trabalho e designa as maneiras de proceder que permitem alcançar os objetivos procurados, afastando-se da regra, mas sem trair seus princípios. A costureira, por exemplo, “quebra um galho” com a bainha para arrumar uma desigualdade na altura dos ombros que repercute sobre o enchimento do vestido. O carpinteiro “quebra um galho” com um ângulo para poder ajustar a janela no batente etc.

de negociar de modo mais vantajoso sua posição social e econômica em relação aos colegas e aos superiores hierárquicos.

O segredo tem seus reversos: com efeito, se encaramos a caça ao segredo e ao quebra-galho, é geralmente a partir do olhar da hierarquia no sentido *top-down*, seja por questões de domínio e poder sobre os subordinados numa perspectiva congruente com as exigências do exercício da disciplina, seja por questões de segurança, porque a hierarquia desconfia dos desvios em relação aos procedimentos que poderiam sugar a tolerância à bricolagem e a outros usos “irregulares”.

Portanto, os reversos do segredo e da astúcia são analisados apenas do ponto de vista dos executivos; raramente ou jamais a partir do ponto de vista dos próprios operadores. Ora, o segredo tem também conseqüências desvantajosas para os próprios sujeitos, porque encerra na solidão e na dissimulação o sujeito que trabalha. E também porque o condena, por outro lado, a assumir sozinho a responsabilidade por seus macetes: responsabilidade pelo desrespeito às instruções, responsabilidade pelos riscos que esses macetes podem causar à segurança e até à qualidade — pois mesmo que os macetes contenham sempre uma visão de eficácia em relação tanto à segurança das pessoas e das instalações quanto à qualidade, jamais se está seguro, antes de muito tempo, de sua inocuidade.

Além disso, o quebra-galho e as descobertas da inteligência astuciosa criam inevitavelmente o risco de uma divergência entre os diversos modos operatórios dos membros de um coletivo. O quebra-galho plural arrisca criar uma incoerência e desorganizar a coordenação das atividades e das pessoas — aquilo do que, em geral, os sujeitos têm uma consciência clara. Assim, enquanto defensores do segredo necessário ao próprio exercício da inteligência da prática, os operadores são também os críticos obstinados do “cada-um-por-si”. A dimensão do segredo tem pois incidências contraditórias sobre as condutas humanas, com posições contrastantes em relação à atitude a adotar em face do segredo.

Para vencer os inconvenientes do segredo, não há outra possibilidade senão recorrer à publicidade. Sem a publicidade, a responsabilidade não somente pesa apenas sobre uma cabeça como também, e sobretudo, falta ao achado técnico o julgamento pelo outro, aquele sem o qual o achado fica condenado a manter-se fora da tradição e não ser reconhecido como parte integrante do ato técnico; aquilo que faz o sujeito perder o benefício do reconhecimento de suas competências, de seu *savoir-faire*, de sua habilidade, de seu talento ou de sua engenhosidade.

A visibilidade e o problema da confiança

A engenhosidade é pois atravessada inteiramente pela dupla exigência contraditória da discrição e da visibilidade. Por visibilidade é necessário entender aqui o resultado de uma ação voluntária de iluminar, de demonstrar, de fazer publicidade dos achados da engenhosidade, até mesmo de uma ação voluntária de argumentação e de justificação, como se verá mais adiante. A engenhosidade e os artifícios, com efeito, não são facilmente acessíveis à observação do outro. Primeiro por se tratarem de uma única parte de um ato técnico mais amplo que, separada do conjunto no qual está incluída, nem sempre é facilmente demonstrada. Em seguida, porque essa *tacit skill* não é somente tácita. Por vezes, nem mesmo é reconhecida conscientemente pelo próprio sujeito. A tal ponto enraizadas na subjetividade, as *tacit skill* podem às vezes escapar à objetivação pelo próprio sujeito. Os ergonomistas já demonstraram que a inteligência e a habilidade desenvolvidas pelos operadores estão muitas vezes à frente da própria consciência que eles têm delas. Retornaremos a esse ponto, a propósito das relações entre esse retardo da consciência e os fatos de linguagem (formações do linguajar).

A transparência também é profundamente ilusória. A alternativa ao segredo não é a transparência passiva à observação do outro, mas a experiência voluntária do sujeito de colocar em visibilidade, de modo a deixar o quebra-galho inteligível ao outro (Dodier, 1986; Dodier N., 1989).

Surge aqui o problema das condições intersubjetivas e sociais da visibilidade e da publicidade. A forma mais comum da visibilidade no mundo industrial é conhecida pelo nome de "retorno da experiência". Mas, muitas vezes, condições desfavoráveis opõem-se a esses retornos da experiência, em particular as relações de competição entre os operadores, que são ativadas por certas formas de gerenciamento.

A visibilidade é portanto a condição de passagem do estatuto subjetivo de engenhosidade à objetivação de seus achados. A visibilidade aparece então como um elo teórico incontornável de toda concepção científica do fator humano.

O detalhe da análise da visibilidade mostraria que ela é composta de dois níveis: visibilidade ao olhar do outro nas relações de paridade entre colegas de trabalho e visibilidade ao olhar da hierarquia.

Mas o que nos interessa agora não são as condições que prejudicam a visibilidade, mas as condições que a tornam possível.

Essa condição é a confiança entre as pessoas. O início de um processo de visibilidade não é possível na ausência de relações de confiança

entre aqueles que mostram e aqueles que observam, vêem ou escutam. Em outros termos, a análise da visibilidade (ou o retorno da experiência) dos achados da inteligência da prática ou da inteligência astuciosa, como corretivo da dimensão do segredo no nível da organização real do trabalho, faz surgir uma outra questão incontornável em toda teoria do fator humano. Como dissemos, o conceito de fator humano não pode ser estabelecido somente sobre a dimensão individual da relação sujeito-tarefa. Ela deve ser pensada a partir da intersubjetividade e das interações (onde a visibilidade é uma forma particular) no coletivo de trabalho. Mas não há aqui coletivo que não seja estabelecido sobre a dinâmica da confiança entre seus membros. Estimar, avaliar ou caracterizar o fator humano numa situação de trabalho é necessariamente fazer referência de modo explícito às relações de confiança entre os membros do coletivo de trabalho. E isso, veremos mais adiante, porque a confiança é não somente o requisito da visibilidade, como também a condição *sine qua non* da coordenação e da cooperação.

Uma importante e recente controvérsia sobre o fator humano trata precisamente da elucidação da natureza da confiança. Do ponto de vista clínico, parece que não há intermediário no mundo do trabalho entre confiança e desconfiança. E isso em razão, parece, das tensões que as relações de poder e dominação criam no mundo social do trabalho. A confiança inscreve-se numa dinâmica de suspensão, de deixar em latência as relações de força no trabalho.

Ora, a desconfiança, empiricamente, é bem conhecida da psicologia clínica e da psiquiatria, porque está no centro de numerosas doenças mentais. Então parece natural procurar na clínica os elementos constitutivos da confiança. Essa pesquisa se verifica enganadora e é necessário admitir que a confiança não decorre, como conceito, da psicologia.

A confiança não se fundamenta nas competências psicológicas, mas nas competências éticas. Está fundamentalmente ligada à efetividade de uma congruência no tempo, entre uma palavra dada e o comportamento que a segue. A confiança decorre do respeito à promessa (Ricoeur, 1990). Assim, toda teoria do fator humano deve dar um lugar à dimensão ética, fundamentalmente heterônoma em relação às ciências da natureza.

No interior do coletivo de trabalho e das relações intersubjetivas, de que promessa se trata? Essa promessa diz respeito à equidade dos julgamentos pronunciados pelo outro sobre a conduta do ego, no triângulo dinâmico do trabalho. E esses julgamentos dizem respeito a

CONFIANÇA
+
ÉTICA

dóis pontos, no mínimo, em conformidade com o que já vimos no capítulo de análise do trabalho:

- Julgamento das dificuldades práticas encontradas efetivamente pelo ego no exercício de seu trabalho, isto é, em face daquilo que o real faz surgir como resistência e como revés da técnica, em face da tarefa.
- Julgamento da qualidade dos arranjos, ajustes, inovações e achados produzidos graças à engenhosidade do ego.

Ou seja, no total, juízo da maneira como, concretamente, o sujeito que trabalha negocia sua relação com o real do trabalho.

Formas de julgamento do trabalho

Distinguem-se atualmente em psicodinâmica do trabalho dois tipos de julgamento (Dejours, 1993b):

- julgamento de utilidade;
- julgamento de beleza.

a) *O julgamento de utilidade* já foi examinado anteriormente no capítulo consagrado à análise dos pressupostos sobre o conceito de trabalho. Esse julgamento de utilidade técnica, social ou econômica da atividade singular do ego, de início qualitativo, confere ao ato técnico sua inscrição na esfera do trabalho. Sem avaliação utilitarista, o ato técnico pode decorrer tanto do lazer quanto do trabalho.

Quem está em posição de proferir o julgamento de utilidade? Essencialmente aqueles que em relação ao ego ocupam uma posição hierárquica: o chefe, o executivo, o organizador são os que estão mais bem colocados para avaliar a utilidade. Mas eles não são os únicos. Os subordinados ao sujeito também têm prerrogativas no registro de julgamento de utilidade, porque podem se dar conta da utilidade de seu próprio trabalho, pela atividade desenvolvida por seu chefe ou diretor. Enfim, os clientes são juízes da utilidade do trabalho de produção ou de serviço, já que estão diretamente em relação com o ego — o que cada vez ocorre mais, em função das orientações atuais da gestão e da administração (gestão por resultados, centro de benefícios etc.)

b) *O julgamento de beleza*. O primeiro lado do julgamento de beleza diz respeito à conformidade do trabalho, da produção, da fa-

bricação ou do serviço com as artes do ofício. Esse julgamento confere qualitativamente ao ego o pertencimento ao coletivo ou à comunidade de Pertença. É a partir do julgamento de conformidade ao trabalho que o sujeito recebe de volta um julgamento sobre aquilo que faz dele um indivíduo como os outros. Esse julgamento diz respeito então às qualidades comuns ao ego e ao outro. Ele contém sempre, na sua enunciação, um julgamento sobre a beleza do trabalho efetuado: “É uma bela construção”, “é uma bela obra de engenharia”, “é uma demonstração matemática elegante”, “é uma bela exposição do tema”, “é um belo quadro de força e luz”. Quem está em posição de pronunciar tal julgamento? De início, aqueles que conhecem bem, senão melhor que o ego, as artes do ofício, isto é, essencialmente os pares, os colegas, até mesmo os contramestres.

O segundo lado do julgamento de beleza é contingente. Constitui, de certa forma, um julgamento mais significativo, mesmo que seja o julgamento mais comum — aquele que, de longe, tem mais valor. Consiste, além do reconhecimento da conformidade às artes do ofício, em apreciar o que faz a distinção, a especificidade, a originalidade e até mesmo o estilo de trabalho. Em contrapartida, tal julgamento confere ao ego o reconhecimento de sua identidade singular ou de sua originalidade, isto é, da especificidade em nome da qual o ego não é precisamente idêntico a nenhum outro. Aqui ainda, o julgamento é essencialmente proferido pelo outro na linha horizontal de paridade.

O reconhecimento

Esses julgamentos dizem respeito especificamente ao trabalho, à atividade, isto é, ao fazer e não ao ser do ego. O que se avalia e julga é o trabalho e não a pessoa. Ontologicamente é somente num segundo tempo que o ego está em condições de repatriar essa conquista obtida no registro do fazer para a realização do eu e da construção da pessoa ou da identidade.

Essas considerações permitem compreender como o julgamento do trabalho pode funcionar, no registro da subjetividade, como reconhecimento pelo outro. Reconhecimento da qualidade de seu trabalho, até mesmo de sua contribuição à gestão e à evolução da organização do trabalho. Na perspectiva de uma teoria do fator humano, esse ponto é absolutamente essencial: o reconhecimento é a forma específica da retribuição moral-simbólica dada ao ego, como compensação por sua contribuição à

eficácia da organização do trabalho, isto é, pelo engajamento de sua subletividade e inteligência. Assim, estamos agora em condições de fechar a dinâmica da visibilidade dos achados da inteligência.

A visibilidade supõe um risco subjetivo. Esse risco só pode ser assumido num contexto intersubjetivo de confiança. A confiança decorre do respeito a uma promessa de um julgamento eqüitativo sobre o fazer, onde o ego gerencia sua relação com o real da tarefa. Esse julgamento é eqüitativo se os argumentos considerados estão relacionados efetivamente com o fazer (a atividade) e não se encontram distorcidos por argumentos heterônomos decorrentes da estratégia do outro, concernentes ao poder e à dominação. Enfim, o desafio desse julgamento são o reconhecimento e suas incidências nas expectativas do ego em relação à realização do eu, isto é, na construção de sua identidade (pertença e originalidade).

Essa dinâmica complexa introduz na regulação da inteligência prática (ou da engenhosidade) entre segredo e visibilidade duas dimensões heterônomas ao mundo objetivo: a dimensão da ética (respeito da promessa de eqüidade) e a dimensão psicoafetiva (reconhecimento e realização do eu).

Arbitragem e cooperação

Quando as condições éticas e intersubjetivas da visibilidade estão reunidas, é possível abordar uma etapa decisiva para toda organização do trabalho — a que permite regular a tensão inevitável entre individualismo e cooperação.

As descobertas da inteligência da prática — que nenhuma organização do trabalho pode ignorar sem se arriscar, em face do real, a provocar o que comumente se chama de greve do zelo — podem gerar efeitos desorganizadores. Ainda que visíveis e reconhecidos, os achados da engenhosidade, em razão de seu efeito de divergência sobre a organização do trabalho, não podem ser mantidos como promessas, sob o risco de arruinarem as condições materiais da coordenação. Por isso, é necessário colocar os achados técnicos (macetes, truques, bricolagem, ajudas) à prova de uma discussão, de um debate sobre as vantagens e os inconvenientes de adotá-los, estabilizá-los ou integrá-los, de alguma forma, à tradição da empresa ou do ofício.

Trata-se de chegar enfim às arbitragens em que o desafio principal é a coordenação das atividades e das inteligências singulares na cooperação do coletivo de trabalho. A soma dessas arbitragens, que eli-

abrir um espaço pl
taut. régulations chéantes
en régulation totale

mina certos modos operatórios e estabiliza outros, consegue, no melhor dos casos, fazer evoluírem as regras de trabalho que estão numa relação dialética com a organização do trabalho prescrito, que elas subvertem para melhorá-la.

Essa etapa fundamental das arbitragens é, propriamente, uma atividade normativa, isto é, uma atividade pela qual são produzidas as normas de trabalho, sem as quais a cooperação não é mais possível e nenhum coletivo poderia existir. Lembramos que, do ponto de vista teórico, nessa última etapa mudamos progressivamente de nível de análise: tratando-se do conceito de trabalho e da abordagem da ergonomia, da antropologia das técnicas, da etnografia industrial e da antropologia histórica, situamo-nos no nível do par tarefa-atividade, isto é, no nível da inteligência no singular.

Tratando-se da coordenação (o trabalho é uma atividade coordenada útil), mudamos o nível de análise. A psicodinâmica do trabalho estuda as condições de articulação das inteligências singulares, na coordenação de atividades, no nível da organização do trabalho como um todo ou de um segmento dessa organização. Nesse ponto, encontramos então a distância entre a organização do trabalho prescrito e a organização do trabalho real. Este último toma o lugar da distância inicial entre tarefa e atividade, de modo que passamos do singular ao plural, do individual ao coletivo, do solipsismo à intersubjetividade, da inteligência astuciosa à cooperação.

Fator humano e espaço de discussão

A gestão cotidiana da distância entre a organização prescrita do trabalho e a organização do trabalho real implica pois, além disso, a visibilidade dos modos operatórios reais, de arbitragens repetidas que são necessárias à coordenação. Ora, essas arbitragens só requerem a visibilidade e a publicidade. Trata-se também de condições específicas de discussão. A confiança, se é uma das condições de discussão, não é, todavia, suficiente. É necessário ainda existir um espaço aberto à livre discussão dos agentes. Esse espaço é conhecido no plano teórico como "espaço de discussão", isto é, um espaço onde podem ser formuladas livremente e sobretudo publicamente as opiniões eventualmente contraditórias, em vista de proceder a arbitragens e de tomar decisões sobre as questões que interessam o futuro do serviço, do departamento, da empresa ou da instituição e que portanto também dizem respeito ao futuro concreto de todos os membros que os constituem.

Esse espaço de discussão é, pois, essencialmente voltado à deliberação coletiva, tempo essencial a toda gestão prudente e racional do processo de trabalho, da segurança das pessoas e das instalações e da vida comunitária.

Trabalhar, pois, não é somente executar os atos técnicos, é também fazer funcionar o tecido social e as dinâmicas intersubjetivas indispensáveis à psicodinâmica do reconhecimento, que, como vimos anteriormente, é o caráter necessário em vista da mobilização subjetiva da personalidade e da inteligência.

Ora, os argumentos da discussão sobre a organização real do trabalho, já vimos, não são de ordem técnica. Eles são também relativos aos desejos, às crenças, às posições ideológicas e às escolhas éticas dos indivíduos que trabalham e intervêm no espaço de discussão. Em outros termos, a natureza dessas idéias ou desses pontos de vista decorre da opinião, que é apenas uma opinião estabelecida sobre as considerações que não competem a um único conhecimento científico. É uma dimensão teórica do fator humano que, apesar de capital, em geral não é considerada nos pressupostos teóricos dos dois tipos de encaminhamentos que estudamos. O fator humano não pode ser reduzido nem a sua dimensão científica ou técnica, nem a sua dimensão psicológica.

No que concerne ao componente ético do fator humano, os dois pressupostos — fisicalista e subjetivista-culturalista — pecam por terem ignorado ou afastado essa dificuldade que constitui a autonomia. O espaço onde são formuladas publicamente as opiniões é, pois, *stricto sensu*, um espaço de discussão que teoricamente está ligado ao conceito de espaço público (onde são discutidos os negócios da cidade) pelas propriedades que estão atualmente em análise. Esse espaço de discussão aberto à deliberação coletiva é o que permite, no melhor dos casos, alcançar um consenso. Em outros casos, a discussão não permite chegar a um consenso, o que não impede que decisões racionais não possam ser tomadas. Com efeito, as decisões que resultam de uma deliberação não são comparáveis às decisões sem deliberação coletiva. Não têm as mesmas conseqüências. As conseqüências de uma decisão são analisáveis após os fatos. Podem ser avaliadas de um modo bem mais exaustivo e construtivo, se for possível fazer referência à deliberação que a precedeu. Não podem ser racionalmente avaliadas se todos os argumentos não são discutidos previamente. É necessário ainda, para o espaço de discussão funcionar, que os sujeitos que aí intervêm possam compreender-se — o que não acontece naturalmente. Pode-se falar para não dizer nada, ou falar sem a intenção de discutir ou ser

discutido. Pode-se ainda, por outro lado, escutar sem ouvir. As condições de comunicação são centrais aqui.

Três dimensões devem ser aqui consideradas: a inteligibilidade, o sofrimento e a autenticidade. No caso onde os critérios relativos a essas três dimensões forem idealmente satisfeitos, pode-se chegar a construir uma interpretação comum ou um senso comum (ou partilhado) relativos aos comportamentos individuais e coletivos no trabalho, que são, além de tudo, o próprio objeto que toda pesquisa se esforça em analisar e teorizar na questão do fator humano.

a) *A inteligibilidade*. A inteligibilidade dos comportamentos não acontece naturalmente e a intenção de torná-la visível, ainda que constitua uma condição *sine qua non* da inteligibilidade, não é suficiente. A fonte principal de dificuldades está nos meios retóricos e comunicacionais que cada um dispõe para tornar compreensível as razões de agir e os raciocínios práticos do sujeito que trabalha. Ora, nesse nível existem desigualdades importantes, em particular porque, para exprimir e justificar as razões de agir, é necessário passar pela linguagem. E a linguagem não é neutra. Com efeito, os lingüistas, em particular os que se dedicam à sociologia da linguagem, mostraram que a atividade semiótica, isto é, a atividade que consiste em simbolizar pela linguagem a experiência de trabalho, é dissimétrica. É bem mais desenvolvida pelos que ocupam postos executivos, por engenheiros, por planejadores, do que por operários, técnicos e empregados. Não somente o vocabulário, o léxico, permitindo considerar a atividade real dos primeiros, é bem mais desenvolvido que o dos segundos, como também, por outro lado, a organização sintática das "práticas do linguajar" sobre o trabalho real exprime bem mais adequadamente o ponto de vista e a experiência dos primeiros que dos segundos. É como se a passagem obrigatória pela linguagem comum implicasse inevitavelmente entre os parceiros um desequilíbrio de inteligibilidade, que reitera o desequilíbrio de relações sociais. Para considerar essa desigualdade semiótica, os lingüistas introduziram o conceito de "formação do linguajar" (Boutet & Fiala, 1976). A formação do linguajar, refletida no nível lingüístico, é o que a sociologia identifica como dominação simbólica (Bourdieu, 1984). Desse desequilíbrio resulta uma dificuldade de considerar a atividade real do trabalho e as razões de agir que ela subentende, o que prejudica, por sua vez, a visibilidade e a inteligibilidade — em última instância, portanto, a comunicação dos motivos da ação e a qualidade da discussão. O preço a pagar é a dificuldade considerável encontrada por quem trabalha para fazer o outro compreender sua experiência do

que chamamos de "real do trabalho" (que resiste ao domínio). Por isso já assinalamos que a inteligência está muitas vezes além da consciência e do conhecimento dos sujeitos que, no entanto, colocam-na em ação. Esse paradoxo está fortemente ligado aos limites semióticos inerentes às formações do linguajar e às práticas discursivas, que trazem a marca das relações sociais e da desigualdade entre os estatutos sociais.

b) *O sofrimento e as defesas contra o sofrimento.* Mas existe um outro obstáculo à comunicação e à discussão no registro da inteligibilidade. Já vimos que o exercício da inteligência na situação de trabalho ou de engenhosidade muitas vezes implica quebrar galhos em relação às prescrições, aos regulamentos e aos procedimentos. Nessa situação não há somente um risco jurídico, há também, muitas vezes, o sofrimento, porque os riscos geralmente são acompanhados por uma ambivalência afetiva. Em face do sofrimento, o ego não fica passivo, ele se defende. As pesquisas em psicodinâmica e psicopatologia do trabalho mostram que existem defesas individuais e coletivas contra o sofrimento no trabalho. E essas defesas têm em comum funcionar como atenuadores da consciência desse sofrimento, como uma espécie de analgésico (Dejours, 1993a).

Compreenderemos facilmente que os esforços de visibilidade chocam-se diretamente com o esforço para eufemizar a consciência do sofrimento. Devemos também considerar, na análise da qualidade da discussão e da deliberação, as distorções de comunicação ocasionadas pelas estratégias coletivas de defesa contra o sofrimento (Dejours, 1992).

c) *A autenticidade.* A autenticidade da palavra expressada no espaço de discussão é, além dos obstáculos à inteligibilidade, uma outra fonte de dificuldades para a comunicação. Em concorrência com a autenticidade do falar erguem-se os interesses estratégicos em termos de poder mencionados na parte consagrada à visibilidade. Em regra, a autenticidade só pode ser esperada se entre o ego que fala e o outro que escuta existe uma relação de equidade. Tomar a palavra para expressar publicamente as razões de agir comporta sempre um risco. Esse risco só pode ser atenuado quando escutar representa também um risco: o de ser desestabilizado na sua análise, na sua compreensão e na sua opinião, ao considerar a opinião do outro. Assim, pode acontecer que, ao escutar as razões de agir do ego em sua atividade de trabalho, o outro descubra um real que até então tinha ignorado ou subestimado, o que pode conduzir a uma desestabilização por vezes dolorosa, até mesmo insuportável, de sua própria relação de trabalho, onde ele se defende, por sua vez, esforçando-se por não compreender ou não escutar aquilo que diz o ego.

alienação = defesa

Trabalho e ação

Ao permanecermos no nível solipsista de análise do trabalho, o conceito de atividade é suficiente. Ao contrário, quando nos deslocamos ao nível da dimensão coletiva do trabalho e passamos para o registro da distância entre a organização do trabalho real e a organização prescrita do trabalho, é necessário introduzirmos os elos intermediários da deliberação coletiva, da confrontação de opiniões e do espaço de discussão. A atividade coletiva que se desenvolve nesse nível não decorre da aplicação do conhecimento experimental. Ela passa por uma atividade propriamente deontica, isto é, de construção de normas, regras e valores, sem os quais não há trabalho nas condições sociais e históricas das sociedades industriais modernas.

Em termos mais teóricos, somos assim conduzidos a admitir que o trabalho não pode ser apreendido somente pelas categorias clássicas da produção (*poiésis*). Ele implica também categorias teóricas da ação (*práxis*), onde todos os elos intermediários (visibilidade, confiança, julgamento, reconhecimento, arbitragem, discussão, racionalidade comunicativa) são as categorias extraídas da "teoria da ação" (Ladrière; Pharo & Quère, 1993).

Em outros termos, desde que consideramos a dimensão essencial que constitui a cooperação nas situações comuns de trabalho, temos de nos referir, no plano teórico, não somente à teoria da atividade, mas também à da ação. Assim, a análise crítica dos pressupostos teóricos da pesquisa sobre o fator humano nos conduz agora ao limite do contexto epistemológico no qual ela se situa.

Porque, ao reconhecermos que o trabalho comum não pode ser recapitulado sob o primado das leis da natureza e ao introduzirmos a dimensão específica da ação, somos inevitavelmente conduzidos a indagar se um conceito de fator humano, unificando os diversos componentes do trabalho que encontramos, é epistemologicamente possível e em quais condições.