

Christophe Dejours

Cap 1 e 6

## Trabalho Vivo

### Trabalho e emancipação

tradução:

Franck Soudant

tomo II

“textos sociológicos” de Freud: “Psicologia das massas e análise do Eu” (capítulo 2).

Prossigirei por um capítulo sobre o “trabalhar junto”, e mais precisamente sobre o que a clínica contribui para a descrição do coletivo de trabalho e da cooperação (capítulo 3).

O capítulo seguinte será consagrado à análise da psicodinâmica do reconhecimento e aos limites axiológicos do reconhecimento no trabalho (capítulo 4).

O capítulo 5 tratará do problema específico da cooperação vertical e da questão controversa da autoridade.

O capítulo 6 abordará as relações entre o “trabalhar”, o político e a vida.

O capítulo 7 versará sobre o lugar da deliberação coletiva no trabalho.

E terminaremos este percurso por um questionamento sobre como o conhecimento do trabalho pode contribuir para a análise do princípio de emancipação (capítulo 8).

### Notas do tradutor

<sup>a</sup> Sigmund Freud, “Recordar, repetir e elaborar (novas recomendações sobre a técnica da psicanálise II)”, *Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud*, Vol. XII, Rio de Janeiro, Imago, 1969 [1914]. Quanto à paginação entre parênteses no corpo do texto, cf. a nota do tradutor *b* do capítulo 2 do tomo 1, p. 73.

<sup>b</sup> Sigmund Freud, “O mal-estar na civilização”, in *Sigmund Freud, Obras completas*, Vol. 18, São Paulo, Companhia das Letras, 2010, p. 36, nota 8.

<sup>c</sup> Idem, pp. 35-36.

<sup>d</sup> Hannah Arendt, *A condição humana*, 11. ed. revisada, Rio de Janeiro, Forense Universitária, 2010.

<sup>e</sup> Aristóteles, *Ética a Nicômaco*, São Paulo, Martin Claret, 2001.



# 1

## Subjetividade, trabalho e ação:

### Uma visão de conjunto<sup>1</sup>

Neste capítulo, gostaria de apresentar uma visão de conjunto, uma espécie de resumo das questões abordadas nos dois tomos desta obra. Ficarei limitado a uma exposição sucinta sobre o que pode contribuir a psicodinâmica do trabalho para a análise das relações entre trabalho e subjetividade e indicar como, segundo minha opinião, o caminho capaz de reunir a subjetividade e a teoria da ação passa por uma análise precisa entre o trabalho e a vida.

A psicodinâmica do trabalho é antes uma disciplina clínica que se sustenta na descrição e no conhecimento das relações entre trabalho e saúde mental. É, em seguida, uma disciplina teórica que se esforça por inscrever os resultados da pesquisa clínica da relação com o trabalho em uma teoria do sujeito que observe, a um só tempo, a psicanálise e a teoria social.

<sup>1</sup> O essencial deste capítulo foi publicado no artigo “Subjectivité, travail et action”, *La Pensée*, n. 328, pp. 7-19.

## O que é o trabalho?

### Definição

As controvérsias entre as disciplinas — sociologia, economia, ergonomia, psicologia, engenharias — explicam-se por suas concepções muito diferentes acerca do trabalho. Para uns, trata-se antes de uma relação social (tipicamente: uma relação salarial), para outros, trata-se sobretudo do emprego, para outros ainda, trata-se de uma atividade de produção social etc.

Para nós, a partir do olhar clínico, o trabalho é o que implica, de uma perspectiva humana, o fato de trabalhar: os gestos, os saber-fazer, o engajamento do corpo, a mobilização da inteligência, a capacidade de refletir, de interpretar e de reagir a diferentes situações; é o poder de sentir, de pensar, de inventar etc. Em outros termos: para o clínico, o trabalho não é, em primeira instância, a relação salarial ou empregatícia, é o “trabalhar”, ou seja, um modo específico de engajamento da personalidade para enfrentar uma tarefa definida por constrangimentos (materiais e sociais). O que para o clínico ainda aparece como a característica maior do “trabalhar” é que, mesmo se o trabalho é bem concebido, mesmo se a organização do trabalho é rigorosa, mesmo se as indicações e os procedimentos são claros, é impossível atingir a qualidade caso se respeite à risca as prescrições. Pode-se observar que as situações de trabalho ordinárias são impactadas por acontecimentos inesperados, panes, incidentes, anomalias de funcionamento, incoerências organizacionais, imprevistos, provenientes tanto da matéria, das ferramentas e das máquinas, como dos demais trabalhadores, colegas, chefes, subordinados, da equipe, da hierarquia, dos clientes... é muito importante reconhecê-lo, não existe trabalho de execução.

Em verdade, sempre haverá uma lacuna entre o prescrito e a realidade concreta da situação. Este hiato entre o prescrito e o efetivo encontra-se em todos os níveis da análise entre tarefa e atividade,<sup>2</sup>

ou ainda entre organização formal e organização informal<sup>3</sup> do trabalho. Trabalhar é vencer, preencher o hiato entre o prescrito e o efetivo. Ora, o que se deve colocar em ação para vencer este hiato não pode ser previsto de antemão. O caminho a ser percorrido entre o prescrito e o efetivo deve ser a cada momento inventado ou descoberto pelo sujeito que trabalha. Assim, para o clínico, o trabalho define-se como o que o sujeito deve acrescentar às prescrições para poder alcançar os objetivos para os quais foi designado; ou ainda, o que o trabalhador deve acrescentar de si para fazer frente ao que não dá certo quando ele se atém escrupulosamente à execução das prescrições.

### O real do trabalho

Como esse hiato irreduzível entre a realidade, de um lado, e as prescrições e os procedimentos, de outro, se deixa conhecer pelo sujeito que trabalha? Sempre sob a forma de *fracasso*: o real se deixa conhecer pelo sujeito por sua resistência aos procedimentos, aos saber-fazer, à técnica, ao conhecimento, isto é, pelo fracasso imposto ao domínio sobre ele — o real. O mundo real resiste. Ele confronta o sujeito levando-o ao fracasso, provocando a manifestação de um sentimento de impotência, ou de irritação, de raiva ou ainda de decepção ou de desamparo. O real se deixa conhecer pelo sujeito sob o efeito de surpresa desagradável, ou seja, de um modo *afetivo*. É sempre afetivamente que o real do mundo manifesta-se para o sujeito. Mas no instante em que o sujeito prova, de fato, a resistência do mundo, é a afetividade que se manifesta em si. Assim, é nessa relação primordial de sofrimento no trabalho que o corpo realiza a um só tempo a experiência do mundo e de si mesmo.

2 François Daniellou, Antoine Laville & Catherine Teiger, “Fiction et réalité du travail ouvrier”, Paris, *La Documentation Française, Les Cahiers Français*, n. 209, 1983.

3 Jean-Daniel Reynaud, *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 1989.

*Sofrimento e inteligência*

Mas o “trabalhar” não se reduz à experiência pática do mundo. O sofrimento afetivo, absolutamente passivo, do encontro com o real, ao definir uma ruptura da ação, não é apenas o ponto de chegada ou o termo de um processo que une a subjetividade ao trabalho. O sofrimento é também um ponto de partida. Nesta experiência, concentra-se a subjetividade, o sofrimento torna-se um ponto de *origem* visto que esta condensação da subjetividade sobre si mesma anuncia um tempo de dilatação, de desdobramento, de reexpansão que lhe sucede. O sofrimento não é apenas uma consequência última da relação com o real, é ainda proteção da subjetividade rumo ao mundo em busca de meios para agir sobre o mundo, para transformar este sofrimento encontrando os meios de superação da resistência do real. Assim, o sofrimento será ao mesmo tempo impressão subjetiva do mundo e origem do movimento de conquista do mundo. O sofrimento, enquanto é afetividade absoluta, está na origem desta inteligência que parte em busca do mundo para experimentar-se a si próprio, para transformar-se, para ampliar-se.

Neste movimento que parte do real do mundo como resistência à vontade ou ao desejo, para completar-se como inteligência e em poder de transformação do mundo, neste movimento, portanto, a subjetividade transforma-se, amplia-se e revela-se a si mesma.

*A inteligência e o corpo*

Desde a origem da experiência da resistência do mundo até a intuição da solução prático-técnica e a experimentação das respostas ao real, é sempre o corpo, o primeiro implicado. Ao contrário do que pode supor o sentido comum, o trabalho intelectual não se reduz a uma cognição pura, uma vez que o trabalhar inicia-se pela experiência afetiva do sofrimento, do pático. Não há sofrimento sem um corpo capaz de experimentá-lo. Em realidade, a inteligência no trabalho nunca é redutível a uma subjetividade sobrepondo-se ao sujeito. A subjetividade só é experimentada na singularidade irreduzível

de uma encarnação, de um corpo particular e de uma corporeidade absolutamente única.

Seria necessária uma longa discussão para explicitar as relações entre a inteligência no trabalho e o corpo. A habilidade, a destriedade, o virtuosismo e a sensibilidade técnica passam pelo corpo, capitalizam-se e ficam gravados no corpo. O corpo como um todo, e não apenas o cérebro, é o fundamento da inteligência e da habilidade no trabalho. O trabalho revela que é justamente no corpo que reside a inteligência do mundo e é em seu corpo que o sujeito investe no mundo para torná-lo seu, para habitá-lo.

A formação desta inteligência passa pela relação prolongada e obstinada do corpo com a tarefa. Passa por uma série de procedimentos suítes de familiarização com a matéria, com as ferramentas e com os objetos técnicos.

Por exemplo: para dominar completamente uma máquina-ferramenta, para ter o domínio pleno sobre ela, é necessário sentir essa máquina: desenvolver uma sensibilidade que se anolda a todas as suas características mecânicas. É necessário ser capaz – o que não é nada fácil – de colocar-se em “simbiose” com a máquina, como se ela fizesse parte do próprio corpo que se torna então capacitado, por meio de uma broca, de penetrar o metal ou de lhe destacar as lascas. Se eu não for capaz de sentir essa ação do metal contra o metal, com o meu corpo, corro o sério risco de deixar sobreaquecer a máquina, ou de cometer outra imperícia e estragá-la. O operário habilidoso não se concentra apenas no objeto a ser torneado, ele pensa constantemente na máquina, para mantê-la com o rendimento ótimo.

Como se adquire essa sensibilidade extraordinária que os autores americanos nomeiam “*tacti skills*”,<sup>4</sup> que outros caracterizam pelo termo “sentido técnico” ou de “sexto sentido”? É necessário familiarizar-se com a máquina para “tornar-se” máquina – o que se pode chamar de “fazer corpo” com a máquina.

Para obter este resultado, é necessário estabelecer um diálogo com a máquina. Mas este diálogo é desigual, uma vez que a máquina não fala. Pode-se, em determinadas circunstâncias, vencer este obstáculo

procurando conhecer as suas reações: acelerando a rotação, sentindo as vibrações, suas tremulações, barulhos, os odores exalados nas diferentes temperaturas do óleo até que, de repente, a máquina quebra! Fico conhecendo, por tê-la levado ao seu limite, os pequenos sinais que precedem a pane: uma estridência particular, uma vibração anormal, um cheiro de óleo queimado e, a partir do instante que percebo qualquer um desses sinais, paro a máquina para deixá-la repousar, para que esfrie.

Para dialogar assim com a máquina, devo passar pela experiência de um fantasma: um fantasma estranho, um fantasma vitalista. Devo emprestar à máquina uma vida, manipulá-la como se fosse um animal, para assim ser capaz de domesticá-la. De tanto praticar esse relacionamento de intimidade com a máquina, termino por afeiçoar-me. É por causa disso que os operários, com frequência, dão apelidos a suas máquinas: “Gatinha”. E conversam: “Agora, simbora teteia... isso aí... muito bom!” E a partir do momento que dispõem de um tempo livre, eles a desmontam, a limpam, a lubrificam, a lustram, como se se tratasse de um ser querido, de uma criança, um animal doméstico, um corpo.

Zola descreve este fenômeno em *A besta humana (La bête humaine)*, com o mecânico (Lantier) e sua maria-fumaca (batizada Lison) em disparada sobre os trilhos mundo afora.

### *Do trabalho ao corpo*

É isso, a inteligência do corpo. Mas, ao tempo que adquire essa intimidade com a máquina, também descubro em mim novas habilidades, novos saber-fazer, novos registros de sensibilidade, aprendendo a sentir e a amar o contato com o metal, com a madeira, com a pedra. Posso experimentar uma verdadeira emoção ao apapar uma pedra, ao acariciar uma madeira. É assim no decorrer do tempo em que estou trabalhando que minha sensibilidade, minha subjetividade se desenvolvem, ampliam-se.

Ao tornar-me mais hábil em meu trabalho, transformo-me a mim, enriqueço-me, talvez consiga mesmo realizar-me.

Tudo o que acabo de descrever não é válido apenas para o artesão. É verdadeiro para o piloto de caça: pilota-se um avião com suas vísceras, e não com procedimentos e manuais. O sujeito torna-se um bom motorista quando sente o carro até a pontinha do para-lama e do para-choque, como se também fossem envolvidos, protegidos por sua pele. E quando cruza um ônibus separado apenas por um fio de cabelo, sente o baixo do espinhaço estremecer. Pressente o roçar das carrocerias, como se fosse com a sua própria pele.

E para pilotar uma central nuclear, as coisas seguem o mesmo rumo, ou ainda para comunicar-se com o público. Tudo acontece através do corpo, da capacidade de sentir, a escuta, ou a perda de interesse por parte do audiotório. A professora primária segura a sua classe porque tem o pulso sobre as crianças, sabe como conquistar sua atenção, mesmo quando cansadas, pois tudo o que acontece em sala penetra cada um de seus poros.

A habilidade técnica, o sentido técnico pressupõem para cada atuação um processo de “subjetivação” da matéria e dos objetos que podem ser descritos em detalhes tal como o propuseram Böhle e Milkau<sup>4</sup> na teoria da “atividade subjetivante” – *Subjektivierendes Handeln* – que pinça suas fontes na fenomenologia, muito particularmente na fenomenologia de Merleau-Ponty.<sup>5</sup> Os gregos já deninham uma concepção desta inteligência do corpo e que designavam como *métis*, a inteligência astuciosa.<sup>6</sup>

4 Fritz Böhle & Brigit Milkau, “Vom Handrad zum Bildschirm”, Munique, Campus, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.v. ISF 1991; tradução francesa in C. Ancelin et alii, *De la manivelle à l'écran. L'évolution de l'expérience sensible des ouvriers lors des changements technologiques*, coleção da “DER d'EDF”, Paris, Eyrolles, 1998.

5 Maurice Merleau-Ponty, “Le primat de la perception et ses conséquences philosophiques”, *Bulletin de la Société Française de Philosophie*, n. 41, 1947.

6 Marcel Detemne & Jean-Pierre Vernant, *Les mœurs de l'intelligence. La métis des Grecs*, Paris, Flammarion, 1974.

*O segundo corpo*

Convém insistir: o corpo do qual falamos aqui, este corpo que se apropria do mundo – segundo um processo que Michel Henry<sup>7</sup> propõe em sua análise a partir da formulação do conceito de “corpóriação”<sup>8</sup> do mundo – não é o corpo dos biólogos: é um segundo corpo, o corpo no qual moramos, o corpo que se experimenta afetivamente, o corpo no qual está engajada também a relação com o outro: gestos, mímicas, suores, tremores, sorrisos etc., tantas reações de um repertório técnico do corpo, no sentido entendido por Marcel Mauss,<sup>8</sup> colocadas à disposição do sentido e da vontade de agir sobre a sensibilidade do outro.

Ao segundo corpo, a este corpo subjetivo que é constituído a partir do corpo biológico, dá-se, na psicanálise, o nome de corpo erógeno. Pois possuímos dois corpos. E este segundo corpo, o qual habitamos, o corpo da emoção afetiva, responsável pela execução do corpo a corpo nos jogos do amor, que às vezes é excitado, mas que também pode ser frígido ou impotente, isso de forma completamente independente do corpo biológico, que permanece em perfeito estado. Assim, este segundo corpo não surge no nascimento do corpo biológico. Ele é construído aos poucos, na relação corpo a corpo entre a criança e o adulto em torno dos cuidados e asseio corporais. Esses cuidados jamais são exclusivamente higiênicos e dietéticos, ou instrumentais. O adulto que cuida do corpo da criança resente, ao ministrar esses cuidados, emoções eróticas, quer queira ou não. Essas manipulações provocam no adulto fantasmas eróticos.

Assim, os cuidados com o corpo estão contaminados pelo sexual e é essa contaminação sexual que está na origem da excitação e das curiosidades da criança que, por seu turno, estão na origem de seu corpo erótico e de sua sexualidade.

7 Michel Henry, *La barbarie*, Paris, Grasset, 1987.

8 Marcel Mauss, “Les techniques du corps”, in Marcel Mauss, *Sociologie et anthropologie*, Paris, Presses Universitaires de France, 1934.

E é bem este mesmo corpo da experiência a mais íntima e da relação com o outro, que é convocado no trabalho. O que é, convenhamos, uma descoberta surpreendente da clínica do trabalho.

Importa ainda insistir sobre uma particularidade desse processo de apropriação ou de “corpóriação” do mundo e dos objetos técnicos. Esse processo implica a subjetividade como um todo, pois a subjetividade é uma e inextinguível. A partir do instante em que ela se dissocia aparece o espectro da doença mental (dissociação psicótica, fragmentação da despersonalização). A corpóriação supõe a manutenção de um comércio prolongado e obstinado com a experiência do fracasso, dos becos sem saída, dos caminhos sem volta, das tentativas sem sucesso, das experiências contrariadas, da impotência.<sup>9</sup> A corpóriação supõe que o sujeito seja habitado pelo sofrimento do trabalhar, da resistência e das evasões do mundo ao seu poder e ao seu domínio. Para que se forme esta intimidade com a matéria e os objetos técnicos, é necessário que o sujeito aceite ser habitado pelo trabalhar, mesmo em suas insônias, até mesmo em seus sonhos. É a este preço que ele termina por adquirir essa familiaridade com o objeto do trabalhar que confere à inteligência seu caráter genial, ou seja, seu poder de engenhosidade.

A partir de então é possível compreender que, em decorrência deste fato, o trabalho não está, como muitas vezes se lhe atribui, limitado ao tempo físico efetivo passado na fábrica ou no escritório. O trabalho transpõe qualquer limite atribuído ao tempo de trabalho, ele mobiliza a personalidade por inteiro.

9 Yves Clot, *Le travail sans l'homme?*, Paris, La Découverte, 1995.

*Trabalho e visibilidade*

No essencial, o que acaba de ser descrito sobre o trabalho decorre da subjetividade: Quer dizer que o trabalho, no que ele tem de essencial, não pertence ao mundo visível. Tudo o que é subjetivo, afetivo – o desejo, o medo, a dor... – não pode ser visto. “O amor é experimentado de olhos fechados”. O trabalho não pode ser avaliado, pois só o que pertence ao mundo visível é acessível à verificação e pode ser objeto de uma apreciação objetiva. De sorte que o que se avalia corresponde tão só ao que é visível (a parte materializada da produção) e que não tem qualquer proporcionalidade com o trabalho efetivo.

Outras características das situações de trabalho agravam ainda a invisibilidade do trabalhar. Como se compreenderá, ser inteligente no trabalho é estar sempre distante em relação aos procedimentos e às prescrições. Trabalhar bem implica infringir as recomendações, os regulamentos, os procedimentos, os códigos, os termos de referência, a organização prescrita. Ora, em numerosas situações de trabalho, o controle e a vigilância dos gestos, movimentos, modos operatórios e procedimentos são rigorosos, quando não severos. De maneira que a inteligência no trabalho está condenada à discrição, até à clandestinidade, particularmente quando se trata de tarefas que envolvem a segurança das pessoas, de instalações ou ainda atividades que acarretam riscos ambientais e das populações.

Esta é a razão de uma parte importante do trabalho efetivo permanecer à sombra e não poder, por isso, ser avaliado.

A dificuldade, pode-se mostrá-lo facilmente, agrava-se quando as atividades de trabalho evoluem para tarefas imateriais, quando deixa de haver produção de objeto material, como automóveis ou máquinas de lavar: em particular nas atividades do setor serviços, onde a parte mais importante do trabalho efetivo é invisível.

A inteligência no trabalho é, como o dissemos acima, em essência inteligência do corpo, depositada no corpo. De sorte que, com frequência, o trabalhador despachado, hábil sabe acionar sua inteligência sem mesmo perceber o que está ocorrendo. Ele não dispõe das

palavras necessárias para a descrição do trabalho efetivo e é mesmo provável que o léxico, a própria língua sejam grandemente deficitárias em relação a esta experiência do corpo (déficit semiótico).<sup>10</sup> A inteligência caminha com frequência, e por isso mesmo, alguns passos à frente da consciência ou do conhecimento que o sujeito tem sobre si. Tudo o que não está simbolizado no trabalho efetivo não pode, *a fortiori*, ser objetivado.

Conclui-se assim que, na atual fase de nossos conhecimentos sobre o trabalho, *não sabemos e não podemos avaliar quantitativamente e objetivamente o trabalho.*

*Qual subjetividade?**A subjetividade entre trabalho e sexualidade*

A análise da relação entre subjetividade e trabalho sugere, segundo a psicodinâmica do trabalho, que o trabalho de ofício mobiliza toda a subjetividade. Falta observar a relação inversa: o que deve a subjetividade ao trabalho? O trabalho é uma provocação contingente, entre tantas outras para a subjetividade? Ou o trabalho é uma condição necessária para o advento da subjetividade? A estas perguntas não é possível oferecer uma resposta apoiando-se exclusivamente na psicodinâmica do trabalho. É necessário voltar à teoria da própria subjetividade. Por se tratar de clínica, de saúde e de patologia, é necessário adentrarmos aqui na teoria psicanalítica do sujeito. Ora, é sabido que, em psicanálise, o que está no centro da subjetividade não é o trabalho, mas o sexual (ou a sexualidade). Contudo, havíamos mencionado acima a importância do encontro entre o corpo e o real do mundo, tal qual ele se efetua na experiência concreta do trabalho vis-à-vis a ampliação da subjetividade. A psicodinâmica do trabalho pleiteia em favor da hipótese segundo a qual o trabalho não é redutível a uma

10 Josianne Bouret (dir), *Paroles au travail*, Paris, L'Harmattan, 1995.

atividade de produção no mundo objetivo. O trabalho é sempre uma provação para a subjetividade, da qual esta sai sempre ampliada, engrandecida ou, ao contrário, reduzida, mortificada. Trabalhar constitui, para a subjetividade, uma provação que a transforma. Trabalhar não é apenas produzir, mas ainda transformar-se a si próprio e, no melhor dos casos, é uma ocasião oferecida à subjetividade de provar-se a si mesma, de realizar-se.

Uma exposição de alento seria necessária para permitir o exame das relações entre a ampliação da subjetividade mediante a experiência do *trabalho* e o advento da subjetividade por meio da *sexualidade*, do desejo e do amor. Não devemos observá-los diretamente aqui e fazemos referência ao estudo nos capítulos específicos (tomo I, capítulos 2 e 3). Cingimo-nos a assinalar as encruzilhadas teóricas que deveriam ser vencidas para chegar a uma síntese desses dados. A conexão entre centralidade do trabalho e centralidade da sexualidade quanto ao advento e ao desenvolvimento da subjetividade constitui a dificuldade teórica maior. Na teoria psicodinâmica do trabalhar, o desenvolvimento da subjetividade passa pela relação entre o sofrimento e o real. Na teoria psicanalítica do sujeito, o desenvolvimento da subjetividade passa antes pelas pulsões e seus destinos. Encontrar uma resposta teórica ao *paradoxo da dupla centralidade* suporia resolver a questão das relações entre sofrimento e pulção de um lado, entre real do mundo e inconsciente, de outro.

É possível que as relações entre sofrimento e pulção sejam muito mais estreitas do que se poderia supor à primeira vista. Sofrimento e pulção poderiam, precisamente, encontrar um denominador comum no trabalho, de um lado, no corpo, de outro. Freud em “As pulsões e seus destinos” define a pulção como “a medida de exigência de *trabalho* imposta ao psíquico em consequência de suas relações com o corpo”. Esta analogia nos termos empregados tanto em psicodinâmica do trabalho como em psicanálise só pode ser heurística vis-à-vis o paradoxo da dupla centralidade, depois de realizada uma exaustiva arqueologia da noção de trabalho na metapsicologia freudiana. Mais especificamente: trata-se de precisar as ligações

semânticas entre o *Arbeit* freudiano tal como ele se encontra em noções como *Traumarbeit* (trabalho de sonho), *Trauerarbeit* (trabalho de luto), *Durcharbeiten* (petlaboração), *Verdrängungsarbeit* (trabalho do recalque), *Arbeitsanforderung* (exigência de trabalho), *Verdichtungsarbeit* (trabalho de condensação) etc., e o trabalho no sentido clássico de produção – *poiesis*.

O paradoxo da dupla centralidade estaria resolvido em uma εξέγερση do conceito de pulção a partir da definição dada por Freud em 1915, à luz das contribuições da teoria do trabalhar originárias da clínica, o que o primeiro tomo desta obra esforça-se em levar ao leitor.

#### *Subjetividade, trabalho e ação*

Desde pronto, falar de centralidade do trabalho no funcionamento psíquico restabeleceria uma relação de consubstanciação entre trabalho e subjetividade: O trabalho adquiriria então um estatuto psicantropológico, com todas as letras. Qual estatuto? O da provação eletiva de revelação da subjetividade a ela mesma. O trabalhar seria uma condição imamente de manifestação da vida absoluta.

É devido a este estatuto do trabalhar em relação à vida que a questão das ligações entre trabalho e subjetividade deveria encontrar um espaço à sua altura na teoria da ação e no registro do político. Com a evolução do trabalhar sob o império das novas formas de organização do trabalho e de gestão específicas ao neoliberalismo, trata-se, *nolens volens*, do vir a ser do homem que toma partido. Colocar a questão da subjetividade na teoria política é levantar a questão *do lugar que se estabelece para a vida na concepção mesma da ação*.



## A subjetividade entre experiência singular e ação coletiva

### Inteligência no singular e inteligências no plural

Até o momento, o desenvolvimento de nosso sumário analítico tem simplificado o problema colocado pelo trabalhar, analisando-o essencialmente como uma experiência solipista da relação de si consigo mesmo. Mas o trabalho ordinário não se apresenta apenas desta forma. No contexto contemporâneo, ou mesmo desde já há um bom tempo, as situações ordinárias de trabalho não podem ser descritas como justaposições de experiências e de inteligências singulares. Em regra, trabalha-se para alguém, para o outro: para um patrão, para um chefe ou um superior hierárquico, para seus subordinados, para seus colegas, para um cliente. O trabalho não é apenas uma atividade, é ainda uma relação social, pois ele se expande em um mundo humano caracterizado pelas relações de iniquidade, de poder e de dominação. Trabalhar é engajar sua subjetividade em um mundo hierarquizado, ordenado e repleto de constrangimentos, ainda perpassado pela luta de dominação. Assim, o real no trabalho não é apenas o real no cumprimento de uma tarefa, ou seja, o que, pela experiência do corpo a corpo com a matéria e os objetos técnicos, faz-se conhecer pelo sujeito a partir de sua resistência e de seu domínio. Trabalhar é também experimentar a resistência do mundo social e, mais precisamente, das relações sociais na implantação da inteligência e da subjetividade. O real do trabalho não é apenas o mundo real objetivo, é ainda o real do mundo social.

Antecipamos, provavelmente, alguns óbices que a inteligência pode fazer surgir para aquele que se preocupa pela organização do trabalho. Aquilo que – do trabalhar – não pertence ao mundo visível por fazer parte da subjetividade, o que, ademais, fica às vezes dissimulado aos olhos do outro pelo sujeito que trabalha (isso para proteger-se dos corretivos que sua inteligência tem a faculdade de infligir-lhe quando ela o leva a cometer infrações em relação às prescrições e aos

procedimentos) pode acarretar sérios problemas de gestão técnica. O que ocorreria se cada qual, por si, trabalhasse com sua inteligência, de sua maneira, segundo o seu jeito, as suas maneiras, o seu gênio ou a sua própria engenhosidade? As inteligências singulares, realmente, são capazes de abrir caminhos muito diferenciados nos saber-fazer, nas habilidades e nas técnicas individuais, recebendo, em contrapartida, um poder de divergência entre os estilos de trabalho com a facilidade sub-república de desestabilizar a coesão do coletivo de trabalho. Para corrigir os temerários riscos de contradição e de conflito entre as diferentes inteligências, é forçoso compensar o poder de desorganização dos estilos muito individualizados e particularizados do trabalho por uma *coordenação das inteligências*.

### Coordenação e cooperação

É bem verdade que a coordenação também suscita novas dificuldades. Desde o tempo das tradições taylorianas, as organizações do trabalho são essencialmente consagradas à divisão social e técnica do trabalho, dando a cada um tarefas, atribuições e prerrogativas limitadas. Mas, aí também, se os trabalhadores respeitassem à risca as diretrizes dos engenheiros de métodos e dos gestores de produtividade, nenhuma produção seria possível. É a “operação padrão”. Para que o processo de trabalho funcione, é necessário reajustar as prescrições e desenvolver a organização do trabalho *efetiva*, o que é diferente da organização do trabalho *prescrita*. À coordenação (prescrita), os trabalhadores respondem adiantando a cooperação (efetiva). Entre uma e outra se interpõe uma série de iniciativas complexas que, desde que sejam eficientes, levam à formação de “regras de trabalho”, ou mesmo de “regras de ofício”, elaboradas pelos trabalhadores, provenientes de estabilizações de acordos entre membros do coletivo de trabalho sobre as maneiras de trabalhar. São compromissos firmados entre os estilos de trabalho, entre as preferências de cada trabalhador, de forma a adequá-los. Chegar a tal compromisso supõe que cada trabalhador, individualmente, comprometeu-se no debate coletivo para

nele expor sua experiência, para tornar patentes e inteligíveis suas contribuições pessoais, seus saber-fazer, suas habilidades, seus modos operatórios. Ele não está testemunhando sobre sua atividade efetiva, para isso é ainda necessário que ele torne compreensível e que justifique as lacunas que ele se autoriza, em relação aos procedimentos estabelecidos. No melhor dos casos, as modalidades de trabalho singulares são objeto de um confronto, de uma comparação, de uma discussão coletiva que permite a escolha daquelas mais aceitáveis e das que devem ser prescritas. Arbitragens são às vezes necessárias. Em última análise, toda atividade de enfrentamento supõe uma troca de argumentos fundados não apenas em considerações de ordem técnica, como ainda na referência às preferências, aos estilos, aos gostos, à idade, ao sexo, à saúde e aos pruritários médicos, enfim, aos valores: seja um confronto de argumentos tanto de ordem técnica como ética, ou uma confrontação de argumentos híbridos à qual se dá o nome de “opiniões”.

Os acordos firmados entre os trabalhadores no âmbito de um coletivo, de uma equipe ou de um ofício, e que se estabilizam sob a forma de acordos normativos, ou ainda sob a forma de regras de trabalho, apresentam sempre um vetor duplo: o objetivo de eficácia e de qualidade do trabalho, de um lado, o objetivo social, de outro. A cooperação supõe um compromisso que é a um só tempo técnico e social. Isso se deve ao fato de que trabalhar não é, em tempo algum, apenas produzir: é também e sempre viver junto. E viver junto não é um pressuposto em si, supõe a mobilização da vontade dos trabalhadores com o objetivo de conjurar a violência no âmbito dos litígios ou das desavenças capazes de produzir desacordos entre as partes, sobre as maneiras de trabalhar. Essa atividade complexa é conhecida sob o nome de “atividade deôntica”. Graças a essa atividade, a organização real do trabalho evolui e adapta-se, e isso em função da composição do coletivo e da transformação material do processo de trabalho.

Do ponto de vista do engajamento da subjetividade no trabalho, a cooperação supõe, em certa medida, uma limitação consentida (ou imposta?) à experiência da inteligência e à expansão da vida singular

na atividade. Trazer sua contribuição e seu consentimento aos acordos normativos em um coletivo implica frequentemente a renunciar à parte do potencial subjetivo individual, em prol do viver junto e da cooperação.

#### *A formação da vontade coletiva*

Consentir em cooperar supõe, pelo menos em parte, colher sua inteligência e sua própria subjetividade.

Bom número de conflitos surge no âmbito dos coletivos de trabalho que mostram que esta renúncia não é sempre consentida por todos. Alguns se recusam a tais limitações e são levados a um sofrimento intolerável, seus desejos são submetidos à provação sem outro entrave que os seus próprios limites. O individualismo triunfa então, colocando em xeque o coletivo e a cooperação.

Por que consentimos em participar da cooperação quando temos conhecimento dos riscos que pressupõem o engajamento na discussão coletiva (atividade deôntica) e na autolimitação da subjetividade?

Por uma razão precisa: mobilizar sua inteligência e sua subjetividade, engajar-se no debate de opiniões é uma contribuição essencial em prol da produção. Ao se oferecer essa *contribuição* à empresa, com todos os riscos nela implícitos, espera-se ou aspira-se a uma *retribuição*. Que retribuição? Ao contrário do que se poderia acreditar, o que mobiliza a inteligência não é apenas a retribuição material, o salário, mas uma retribuição *simbólica*, ou mesmo “moral”. Esta retribuição toma uma forma extremamente precisa: o *reconhecimento*.

Reconhecimento no duplo sentido da palavra:

- gratidão; e
- reconhecimento da realidade da contribuição do sujeito que trabalha; realidade do que, no trabalho, não é visível, mas é, ao cabo, o que é imprescindível a toda organização.

O reconhecimento não é mera gratificação mais ou menos demagógica. Para ter sua eficiência simbólica, o reconhecimento passa por julgamentos.

O *juízo de utilidade*. Utilidade econômica, social ou técnica da contribuição própria do trabalhador. O juízo de valor é profético pela hierarquia. O desejo de ser útil é psicologicamente crucial. Esta é a razão de ser tão perigosos para a saúde mental o ato de “pendurar as chuteiras” ou de ficar desempregado: o sujeito torna-se *inútil* para o outro.

O *juízo de beleza*. Este se anuncia sempre em termos estéticos: “isso é um capricho só”, “que beleza este concreto”, este quadro de disjuntores está “uma obra de arte”, uma “demonstração elegante de um teorema”, uma “conferência irretocável”.

Este juízo só pode ser profético por aqueles que conhecem a fundo o trabalho, os colegas, os pares. Ele credencia um retorno de pertencimento a um coletivo, a um ofício, a uma comunidade.

Graças ao juízo de beleza, o reconhecimento confere um estatuto novo àquele que trabalha:

- É um pesquisador como os outros pesquisadores.
- É um psicanalista como os outros psicanalistas.
- É um mecânico reconhecido como um grande mecânico pelos outros mecânicos etc.

Mas – e este ponto é capital – o reconhecimento como retribuição simbólica pela contribuição *não é direcionada sobre a pessoa*. Ela diz respeito ao *trabalho*, sobre a *qualidade do trabalho*. O juízo de reconhecimento foca o *fazer*. Apenas em um segundo momento o sujeito pode eventualmente reparar este juízo de registro do *fazer* no registro do *ser*: assim posso ser transformado pelo reconhecimento no sentido de minha realização.

O reconhecimento *pode transformar o sofrimento em prazer*. O reconhecimento a imprimir ao trabalho o seu sentido subjetivo.

A questão do reconhecimento simbólico é considerável, o que é compreensível. Trata-se da identidade que deseja realizar-se. É justamente porque o trabalho pode oferecer gratificações essenciais no registro da identidade que se pode obter a mobilização subjetiva, a inteligência e o zelo dos que trabalham.

Este ponto é essencial. É ainda por causa deste reconhecimento sobre o *fazer* que se pode respeitar e manter relações de convívio com as pessoas pelas quais não se tem grande empatia, até se sente alguma aversão. O reconhecimento da qualidade das contribuições singulares no registro do fazer desempenha um papel essencial na conjuração da violência entre os seres humanos.

Freud o vislumbrou em “O mal-estar na civilização”, sem contudo compreendê-lo a fundo.

Se se considerar o que a cooperação pode trazer no registro individual e no registro social, pode-se compreender porque é possível a construção de uma solidariedade fundamental entre a experiência subjetiva que se busca a si mesma e a implicação coletiva na vontade de contribuir com as condições éticas do viver junto.

Ao contrário dos preconceitos que pesaram de forma contundente sobre as concepções da ação sindical e política, a referência à subjetividade não é necessariamente prejudicial à formação da vontade coletiva e à ação. Ao contrário: compromissos racionais entre subjetividade singular e ação coletiva são possíveis. O ponto de vista fundamental oferecido pela psicodinâmica do trabalho à concepção da ação é que uma ação só é racional se ela considerar o destino da subjetividade no trabalho e se ela contribuir, ao mesmo tempo, com aquilo que, em toda atividade de trabalho, procede da subjetividade. Ou, para dizê-lo de outra forma: a ação coletiva é racional se ela se dá como objetivo não apenas a luta contra a injustiça, mas de forma explícita e prioritária, também a *celebração da vida*.<sup>11</sup> Se o objetivo da ação política é mesmo a celebração da vida e não o culto ao poder, ou melhor, se a luta contra a dominação tem por finalidade a celebração da vida e não o gozo do poder ou a promoção do individualismo consumista, então a ação e a luta deverão centrar-se com o objetivo de fazer da organização do trabalho um objetivo real e irreduzível da deliberação política.

11 | Raphaël Gély, *Rôles, action sociale et vie subjective*, Bruxelles, Peter Lang, 2007, pp. 16-27.

## “O mal-estar na civilização”

A análise aqui proposta tem por meta a reconstrução dos elos intermediários dos processos que autorizam a sustentação da ideia de que é possível reunir a subjetividade singular e a ação coletiva na *polis*. No centro deste processo, a relação com o trabalho talvez apareça como decisiva e insubstituível. O trabalhar pode ser a provação elativa de revelação da vida para si mesma. Mas a relação com o trabalho só oferece essa possibilidade se for reconhecida e respeitada a parte que no trabalho diz justamente respeito à subjetividade.

A evolução contemporânea das formas de organização empresarial, do trabalho e de gestão, com a tendência neoliberal, repousa em princípios que sugerem precisamente o sacrifício da subjetividade em nome da rentabilidade e da competitividade. Entre esses princípios eu destacaria dois, a título de ilustração.

O primeiro diz respeito ao recurso sistemático à *avaliação quantitativa e objetiva do trabalho*. Se se critica, às vezes, os métodos de avaliação, a maioria de nossos contemporâneos admite a legitimidade do procedimento, porque persuadida pela dominação simbólica das ciências experimentais, pensa que tudo neste mundo é mensurável. Se, como já vimos, o essencial do trabalhar releva da subjetividade, o que é mensurável não diz respeito ao trabalho. Numerosas avaliações, às vezes de grande complexidade e sofisticação, levam a absurdos e a injustiças intoleráveis em relação à contribuição efetiva dos que trabalham. Em verdade, não se sabe o que se está medindo, mas certamente o trabalho não é. Assim, a avaliação serve sobretudo de meio de intimação e de dominação. Mas sua vocação primordial é o banimento da subjetividade dos debates sobre economia e trabalho.

O segundo princípio das novas formas de organização do trabalho de gestão e de direção das empresas é a *individualização* e o chamado à concorrência generalizada entre as pessoas, entre as equipes, entre os serviços. Os contratos por metas, a avaliação individualizada dos desempenhos, a concorrência generalizada entre agentes e a precarização das formas de emprego levam ao desenvolvimento de

condutas desleais entre pares e à ruína das realizações solidárias. O resultado de tais práticas gestionárias significa o isolamento de cada indivíduo, a solidão e a desagregação do viver junto, pior ainda, a desolação no sentido dado por Hannah Arendt em *As origens do totalitarismo*, ou seja, puxar o tapete justamente representado por essa possibilidade de os sujeitos se reconhecerem naquilo que têm em comum, no que compartilham e que está no próprio fundamento da confiança dos homens uns com os outros.

As consequências destes princípios organizacionais do trabalho é, de um lado, o aumento extraordinário da produtividade e da riqueza; mas de outro, incluímos a erosão do lugar acordado à subjetividade e à vida no trabalho. O resultado é um agravamento das patologias mentais do trabalho em todo o mundo ocidental, o aparecimento de novas patologias, os suicídios perpetrados no próprio local de trabalho, o que não ocorria, em hipótese alguma, antes do domínio neoliberal, bem como o desenvolvimento da violência no trabalho, o agravamento das patologias de sobrecarga, a exposição das patologias do assédio.

Mas é necessário frisar, uma vez ainda, que nenhuma organização, nenhuma empresa, nenhum sistema funciona por si, automaticamente, pelo gênio de uma lógica interna qualquer. Todo sistema necessita, para funcionar, não apenas da obediência dos homens e das mulheres, mas também de seu zelo, de sua dedicação, em outros termos, de sua inteligência. A evolução contemporânea da organização do trabalho não é uma fatalidade. Ela releva da vontade e do zelo — dos homens e das mulheres que o fazem funcionar. Se o trabalho pode gerar o pior, como hoje, no mundo humano, ele pode também gerar o melhor. Isso depende de nós e de nossa capacidade de pensar, graças a uma renovação conceitual, as relações entre subjetividade, trabalho e ação.

## Notas do tradutor

- a “Qualificações tácitas”, baseadas mais na habilidade pessoal do que no conhecimento transmitido.
- b Neologismo formado pela fusão de “corpo” e “apropriação”, “corpsoappropriation” no original. Cf. nota f do primeiro capítulo do tomo I, p. 54.
- c *Grève du zèle* (greve do zelo) no original. Cf. nota a do primeiro capítulo do tomo I, p. 56.



## A psicologia das massas sob a perspectiva da clínica do trabalho

# 2

Freud publicou “Psicologia das massas e análise do Eu” em 1921. Seu objetivo é, primeiramente, a análise dos diferentes processos de *adesão de um sujeito* a uma massa – razão de figurar no próprio título a menção “... e análise do Eu”. Depois, propõe a análise do *efeito de retorno dessa integração* de uma massa sobre o funcionamento do “aparelho da alma” individual. Por fim, há um terceiro objetivo: produzir uma teoria da massa ou, de forma mais limitada, uma teoria dos processos em causa na *formação de uma massa* a partir dos indivíduos.

Com “O futuro de uma ilusão” (1927) e “O mal-estar na civilização” (1930), com “Considerações atuais sobre a guerra e a morte” (1915) e “Por que a guerra?” (1932), “Psicologia das massas e análise do Eu” faz parte de um conjunto de escritos referenciados sempre que, em psicanálise, se reabre o dossiê dos progressos e das regressões da condição moral e cultural da humanidade.

Sobressai neste conjunto que Freud era bastante reservado quanto à possibilidade de um progresso moral e político da humanidade. Pois, se a *sexualidade* é, como vimos, o viés pelo qual o ser humano pode emancipar-se das determinações biológicas que são exercidas em seu corpo, ela também é o que limita as possibilidades de conjurar a violência e a guerra entre os humanos e, talvez seja o que traz de volta o ser humano, de maneira inelutável, à embriaguez de participar à repetição do que há de pior.