



PSICANÁLISE

Christophe Dejours

# Trabalho vivo II

*Trabalho e emancipação*

*2ª edição*

**Blucher**



INSTITUTO DE TRABALHO

# TRABALHO VIVO II

*Trabalho e emancipação*

Christophe Dejours

*Tradução*

Franck Soudant

*Revisão técnica da tradução*

Laerte Idal Sznelwar

*Trabalho Vivo II: Trabalho e emancipação*

Título original: *Travail vivant 2 : Travail et émancipation*

© Éditions Payot & Rivages, 2009

© 2022 Editora Edgard Blücher Ltda.

*Publisher* Edgard Blücher

*Editor* Eduardo Blücher

*Coordenação editorial* Jonas Eliakim

*Produção editorial* Kedma Marques

*Tradução* Franck Soudant

*Diagramação e capa* Laércio Flenic

*Revisão de texto* Saulo Krieger

*Revisão técnica da tradução* Laerte Idal Szelwar

*Imagem da capa* Istockphoto

# Blucher

---

Rua Pedroso Alvarenga, 1245, 4º andar

04531-934 – São Paulo – SP – Brasil

Tel.: 55 11 3078-5366

[contato@blucher.com.br](mailto:contato@blucher.com.br)

[www.blucher.com.br](http://www.blucher.com.br)

Segundo o Novo Acordo Ortográfico, conforme

5. ed. do *Vocabulário Ortográfico da Língua*

*Portuguesa*, Academia Brasileira de Letras, março de 2009.

É proibida a reprodução total ou parcial por quaisquer meios sem autorização escrita da editora.

---

Todos os direitos reservados pela Editora Edgard Blücher Ltda.

Dados Internacionais de Catalogação  
na Publicação (CIP)  
Angélica Ilacqua CRB-8/7057

---

Dejours, Christophe

Trabalho Vivo II: Trabalho e emancipação/  
Christophe Dejours; tradução de Franck Soudant.  
– São Paulo : Blucher, 2022.

248p.

Bibliografia

ISBN 978-65-5506-530-5 (impresso)

ISBN 978-65-5506-531-2 (eletrônico)

Título original: *Travail vivant 2 : Travail et émancipation*

1. Psicologia 2. Trabalho – Aspectos psicológicos I. Título II. Soudant, Franck

22-3032

CDD 150

---

Índices para catálogo sistemático:  
1. Psicologia

# Conteúdo

Introdução	11
1. Subjetividade, trabalho e ação: Uma visão de conjunto	23
2. A psicologia das massas sob a perspectiva da clínica do trabalho	47
3. Outra forma de civilidade: A cooperação	83
4. Os limites axiológicos da cooperação e a questão da renúncia	125
5. A cooperação vertical e a questão da autoridade	147
6. Honrar a vida pelo trabalho	169
7. O espaço de deliberação no trabalho	185
8. Deontologia do fazer e democracia	205
Conclusão	233
Referências	241

# 1. Subjetividade, trabalho e ação: Uma visão de conjunto<sup>1</sup>

Neste capítulo, eu 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 a psicodinâmica do trabalho pode contribuir para a análise das relações entre *trabalho* e *subjetividade* e a indicar como, segundo minha opinião, o caminho capaz de reunir a subjetividade e a teoria da ação passa por uma análise precisa das relações entre o trabalho e a vida.

A psicodinâmica do trabalho é antes de mais nada 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 considera a um só tempo, a psicanálise e a teoria social.

---

1 O essencial deste capítulo foi publicado no artigo “Subjectivité, travail et action”. In: *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 seja bem concebido, mesmo que a organização do trabalho seja rigorosa, mesmo que as indicações e os procedimentos sejam 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 reconhecer-lo, não existe trabalho de execução.

Em verdade, sempre haverá uma discrepância entre o prescrito e a realidade concreta da situação. Essa discrepância 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* a disparidade entre o prescrito e o efetivo. Ora, o que se deve colocar em ação para tal 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 essa discrepância, irredutível 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, ao saber-fazer, à técnica, ao conhecimento, isto é, pelo fracasso imposto à maestria. 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 desalento. 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 se manifesta para o

---

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.

sujeito. Mas no instante em que o sujeito experimenta 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.

### *Sufrimento 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. Nessa experiência, se concentra a subjetividade, o sofrimento torna-se um ponto de *origem* visto que essa condensação da subjetividade sobre si mesma anuncia um tempo de dilatação, de reorganização, de reexpansão que lhe sucede. O sofrimento não é apenas uma consequência última da relação com o real, mas é também proteção da subjetividade com relação ao mundo em busca de meios para agir sobre o mundo, para transformar esse 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 dessa inteligência que parte em busca do mundo para experimentar-se a si própria, para transformar-se, para ampliar-se.

Nesse 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, nesse 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 irredutível 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 dexteridade, 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 está localizada a inteligência e da habilidade no trabalho. O trabalho revela que é justamente no corpo que reside a inteligência do mundo e é por seu corpo que o sujeito investe no mundo para torná-lo seu, para habitá-lo.

A formação dessa inteligência passa pela relação prolongada e obstinada do corpo com a tarefa. Passa por uma série de procedimentos sutis 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 enlaça 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 palpar e penetrar o metal ou de lhe

arrancar 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, e de quebrá-la. O operário habilidoso não se concentra apenas no objeto a ser usinado, ele pensa constantemente na máquina, para que a máquina não quebre.

Como se adquire essa sensibilidade extraordinária que os autores americanos nomeiam “*tacit skills*”,<sup>a</sup> que outros caracterizam pelo termo “sentido técnico” ou “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 esse resultado, é necessário estabelecer um diálogo com a máquina. Mas esse diálogo é desigual, uma vez que a máquina não fala. Pode-se, em determinadas circunstâncias, vencer esse obstáculo procurando conhecer as suas reações: acelerando a rotação, sentindo as vibrações, suas tremulações, ruídos, 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 uma *fantasia*: uma fantasia estranha, uma fantasia 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, simhora, 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 esse fenômeno em *A besta humana (La bête humaine)*, com o mecânico (Lantier) e sua maria-fumaça (batizada de Lison) em disparada sobre os trilhos.

### *Do trabalho ao corpo*

É esta 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, aprendo a sentir e a amar o contato com o metal, com a madeira, com a pedra. Posso experimentar uma verdadeira emoção ao apalpar 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. Nos tornamos bons motoristas quando sentimos o carro até a pontinha do para-lama e do para-choque, como se também fossem envolvidos, protegidos por sua pele. E quando eu cruzo um ônibus separados apenas por um fio de cabelo, sinto na lombar um arrepio. Assim, consegui habitar a carroceria como se integrasse meu próprio corpo.

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 auditório. A professora primária também, ela consegue dirigir a classe porque ela sente as crianças, se elas estão atentas ou cansadas, com o seu próprio corpo.

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 detinham uma concepção dessa inteligência do corpo e que designavam como *métis*, a inteligência astuciosa.<sup>6</sup>

## 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 “corporeização”<sup>b</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: gestual, mímicas, suores, tremores, sorrisos etc., tantas teclas de um repertório técnico do corpo, no sentido

---

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”. In: *Bulletin de la Société Française de Philosophie*, n. 41, 1947.

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

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

empreendido 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 esse corpo subjetivo que é constituído com base no corpo biológico, dá-se, na psicanálise, o nome de corpo erógeno. Pois possuímos dois corpos. E esse segundo corpo, o qual habitamos, o corpo da emoção afetiva, responsável pelo corpo a corpo nos jogos do amor, que às vezes é excitado, mas que também pode ser frígido ou impotente; e isso de modo completamente independente do corpo biológico, que permanece em perfeito estado. Assim, esse segundo corpo não surge no nascimento. 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 experimenta, ao ministrar esses cuidados, emoções eróticas, quer queira ou não. Essas manipulações provocam no adulto fantasias eróticas.

Assim, os cuidados com o corpo estão contaminados pelo sexual, e é essa contaminação sexual da relação do cuidado 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.

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

Importa ainda insistir sobre uma particularidade desse processo de apropriação ou de “corporeização” do mundo e dos objetos técnicos. Esse processo implica a subjetividade como um todo, pois a subjetividade é una e irredutível. A partir do instante em que ela se dissocia, aparece o espectro da doença mental (dissociação psicótica, fragmentação da despersonalização). A corporeização supõe a

---

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

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 corporeização supõe que o sujeito seja habitado pelo sofrimento do trabalhar, da resistência e das evasivas do mundo ao seu poder e à sua maestria. Para que se forme essa 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 esse 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 desse 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.

### *Trabalho e visibilidade*

No essencial, o que acaba de ser descrito sobre o trabalho decorre da subjetividade. Isto significa que o trabalho, no que ele tem de essencial, não pertence ao mundo visível. Nem tudo o que é subjetivo, afetivo – o desejo, o medo, a dor... – 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 trabalhar efetivo.

---

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

Outras características das situações de trabalho agravam ainda a invisibilidade do trabalhar. Como compreendido, ser inteligente no trabalho é manter a distância 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 discricção, 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 para as populações.

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

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 anteriormente, em essência inteligência do corpo, depositada no corpo. De sorte que, com frequência, o trabalhador 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 fundamentalmente deficitárias em relação a essa 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

---

10 Josianne Boutet (org.), *Paroles au travail*. Paris: L'Harmattan, 1995.

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 provação contingente, entre tantas outras para a subjetividade? Ou o trabalho é uma condição necessária para o advento da subjetividade? A essas 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 pela 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 anteriormente 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 atividade de produção no mundo objetivo. O trabalho é sempre uma provação para a subjetividade, da qual essa 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 também transformar a si próprio e, no melhor dos casos, é uma ocasião oferecida à subjetividade para provar-se a si mesma, para realizar-se.

Uma exposição alentada 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 trata-los diretamente aqui, devemos antes, fazer referência ao estudo de seus capítulos específicos (tomo I, capítulos 2 e 3). Vamos nos limitar a assinalar as encruzilhadas teóricas que deveriam ser vencidas para se chegar a uma síntese desses dados. A contradição 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 trabalho, 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 pulsão de um lado, entre real do mundo e inconsciente, de outro.

É possível que as relações entre sofrimento e pulsão sejam muito mais estreitas do que se poderia supor à primeira vista. Sofrimento e pulsão poderiam, precisamente, encontrar um denominador comum no trabalho, de um lado, no corpo, de outro. Freud em “As pulsões e seus destinos” define a pulsão 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* (perlaboração), *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 exegese do conceito de pulsão com base na definição dada por Freud em 1915, à luz das contribuições da teoria do trabalhar originárias da clínica, é o que, no primeiro tomo desta obra procuramos considerar.

### *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 psicoantropológico, com todas as letras. Qual estatuto? O da provação eletiva de revelação da subjetividade a ela mesma. O trabalhar seria uma condição imanente de manifestação da vida absoluta.

É em razão deste 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 está em jogo. 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 presente do nosso desenvolvimento, simplificamos o problema colocado pelo trabalhar, analisando-o essencialmente como uma experiência solipsista da relação de si consigo mesmo. Mas o trabalho ordinário não se apresenta apenas desse modo. 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 superior hierárquico, para seus subordinados, para seus colegas, para um cliente. O trabalho não é apenas uma atividade, é também uma relação social, pois ele se expande em um mundo humano caracterizado pelas relações de desigualdade, 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 ao sujeito pela resistência à sua maestria. Trabalhar é também experimentar a resistência do mundo social e, mais precisamente, das relações sociais efetivação da inteligência e da subjetividade. O real do trabalho não é apenas o mundo real objetivo, é também o real do mundo social.

Antecipamos, provavelmente, alguns dilemas que a inteligência pode fazer surgir para aquele que se preocupa com 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 das punições que sua inteligência pode lhe ocasionar 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, à de sua maneira, segundo o seu jeito, seus gostos, seu gênio ou 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, a possibilidade de se criar divergências entre os estilos de trabalho com o risco 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 através da *coordenação das inteligências*.

### *Coordenação e cooperação*

É bem verdade que a coordenação também suscita novas dificuldades. Desde o tempo das tradições tayloristas, as organizações do trabalho são essencialmente consagradas à divisão social e técnica do trabalho, atribuindo 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, nenhuma produção seria possível. É a “operação padrão”:<sup>c</sup> 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 pela 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 modo a torná-las compatíveis. 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. Não se trata de testemunhar sobre sua atividade efetiva, é necessário ainda que ele a torne compreensível e que justifique as discrepâncias que ele se autoriza, em relação aos procedimentos. No melhor dos casos, as modalidades de trabalho singulares são objeto de uma confrontação, de uma comparação, de uma discussão coletiva que permite a escolha daquelas mais aceitáveis e das que devem ser proscritas. Arbitragens são às vezes necessárias. Em última análise, toda atividade de confrontação supõe uma troca de argumentos fundados não apenas em considerações de ordem técnica, como também na referência às preferências, aos estilos, aos gostos, à idade, ao sexo, à saúde e aos antecedentes médicos, enfim, aos valores: pode ser uma confrontação de argumentos tanto de ordem técnica como ética, ou seja, uma constituída por 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 esconjurar 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 trabalhar, 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 renunciar a uma 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, tolher sua inteligência e sua própria subjetividade.

Muitos conflitos surgem no âmbito dos coletivos de trabalho indicando que essa renúncia nem sempre é facilmente consentida por todos. Alguns se recusam a tais limitações causadoras de um sofrimento intolerável, a seus desejos de se submeter à provação sem outro entrave que não 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 extremamente 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 a uma *retribuição* ou aspira-se a ela. 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 assume 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 final, 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 julgamento de utilidade.* Utilidade econômica, social ou técnica da contribuição fornecida pelo trabalhador. O julgamento é proferido pela hierarquia. O desejo de ser útil é psicologicamente crucial. Esta é a razão de ser tão perigoso para a saúde mental o ato de ser “colocado na geladeira” ou a situação de ficar desempregado: o sujeito torna-se *inútil* para o outro.

*O julgamento de beleza.* Este se anuncia sempre em termos estéticos: “é uma bela obra”, “que belezura este concreto”, este quadro de disjuntores está “uma obra de arte”, uma “demonstração elegante, uma “conferência irretocável”.

Esse julgamento só pode ser proferido por aqueles que conhecem a fundo o trabalho, os colegas, os pares. Ele concede, em retorno, o *pertencimento* a um coletivo, a um ofício, a uma comunidade.

Graças ao julgamento 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 verdadeiro mecânico pelos outros mecânicos etc.

Mas – e este ponto é capital – o reconhecimento como retribuição simbólica pela contribuição *não é direcionado à pessoa*. Ele diz respeito ao *trabalho*, à *qualidade do trabalho*. O julgamento de reconhecimento centra-se no *fazer*. Apenas em um segundo momento o sujeito pode eventualmente repatriar esse julgamento do registro do *fazer* no registro do *ser*: assim posso ser transformado pelo reconhecimento no sentido da realização de si mesmo.

*O reconhecimento pode transformar o sofrimento em prazer*. O reconhecimento que propicia ao trabalho o seu sentido subjetivo.

A questão do reconhecimento simbólico é considerável, o que é compreensível. Trata-se da identidade que busca 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.

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

Freud o vislumbrou em *O mal-estar na cultura*, 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 por que 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 modo 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 contribuir, ao mesmo tempo, com aquilo que, em toda atividade de trabalho, procede da subjetividade. Ou, para dizê-lo diferentemente: a ação coletiva é racional se ela se dá como objetivo não apenas a luta contra a injustiça, mas, de maneira 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 irredutível da deliberação política.

### “O mal-estar na cultura”

A análise aqui proposta tem por meta a reconstituição dos elos intermediários dos processos que autorizam a sustentação da ideia de que é possível reunir a subjetividade singular e a ação coletiva na pólis. No centro destes processos, a relação com o trabalho talvez apareça como decisiva e insubstituível. O trabalhar pode ser a provação eletiva 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.

---

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

Com a tendência neoliberal, a evolução contemporânea das formas de organização empresarial, do trabalho e de gestão, 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 sua legitimidade, porque persuadida pela dominação simbólica das ciências experimentais, pensa que tudo neste mundo é mensurável. Se, como já vimos, o essencial do trabalhar depende 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 intimidação 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 recurso 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 modalidades 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 a esse termo 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 nos outros.

As consequências desses princípios organizacionais do trabalho são, por um lado, o aumento extraordinário da produtividade e da riqueza, mas por outro, incluímos a erosão do lugar atribuído 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 explosão 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 é do âmbito 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”, “corpsopropriation” 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.



*Neste livro, **Dejours propõe uma discussão** sobre a subjetividade e o trabalho, um debate com Freud sobre as questões do trabalho ordinário e as possibilidades de emancipação, propostas sobre a civilização e a importância das atividades deônticas, sobre a questão da organização do trabalho, sobretudo no que diz respeito às possibilidades e à natureza da cooperação, à centralidade do trabalho para o desenvolvimento da cultura e à importância dos espaços de deliberação no trabalho. Esta é uma reflexão sobre a necessidade de recuperar o espaço da política e de trazer para o centro da discussão o fato de que a ação no mundo é ação política.*

PSICANÁLISE

ISBN 978-65-5506-530-5

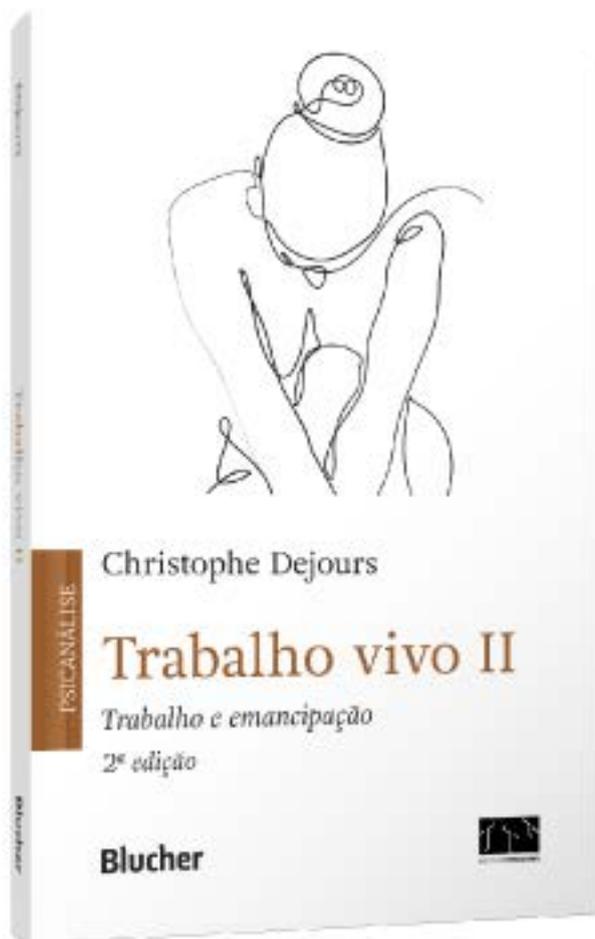


9 786555 106530 5



[www.blucher.com.br](http://www.blucher.com.br)

**Blucher**



Clique aqui e:

[VEJA NA LOJA](#)

## **Trabalho Vivo II**

Trabalho e emancipação

---

**Christophe Dejours**

ISBN: 9786555065305

Páginas: 248

Formato: 14 x 21 cm

Ano de Publicação: 2022

---