

PSICANÁLISE

Christophe Dejours

Trabalho vivo I

Sexualidade e trabalho

2ª edição

Blucher



INSTITUTO DE TRABALHO

TRABALHO VIVO I

Sexualidade e trabalho

Christophe Dejours

Tradução

Franck Soudant

Revisão técnica da tradução

Laerte Idal Sznelwar

Trabalho Vivo I: Sexualidade e trabalho

Título original: *Travail vivant 1: Sexualité et travail*

© 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

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 I: Sexualidade e trabalho/
Christophe Dejours; tradução de Franck Soudant.
– São Paulo : Blucher, 2022.

240p.

Bibliografia

ISBN 978-65-5506-532-9 (impresso)

ISBN 978-65-5506-533-6 (eletrônico)

Título original: *Travail vivant 1: Sexualité et travail*

1. Psicologia 2. Trabalho – Aspectos psicológicos 3. Sexualidade – Aspectos psicológicos I.
Título II. Soudant, Franck

22-3031

CDD 150

Índices para catálogo sistemático:
1. Psicologia

Conteúdo

Introdução	23
1. A inteligência no trabalho	39
2. O trabalho entre corpo e alma	61
3. Inteligência e teoria do corpo pensante	83
4. Rumo a uma metapsicologia do corpo	97
5. Limites do corpo erótico e gênese da violência	125
6. Entre pulsão e compulsão	149
7. Um equivalente invertido da violência ordinária: Servidão e trabalho doméstico	171
8. Do trabalho à subjetividade	193
Conclusão	219
Referências	227

1. A inteligência no trabalho¹

Neste capítulo, tentarei reunir o que a clínica nos ensina sobre a relação subjetiva com o trabalho. A clínica do trabalho partiu da pesquisa sobre as patologias mentais relacionadas com o trabalho (psicopatologia do trabalho). Mas aqui o objetivo é de certo modo o inverso: trata-se de analisar as bases da inteligência no trabalho. Em determinadas circunstâncias, essa inteligência pode ser não apenas o princípio de uma produção de qualidade, mas ainda de uma ampliação da própria subjetividade, no sentido da realização de si mesmo. As habilidades profissionais modelam-se a partir do esforço para a superação dos obstáculos que o mundo confronta à habilidade técnica. Elas não preexistem ao trabalho, são uma “propriedade emergente”. No processo de formação das habilidades, o corpo desempenha um papel essencial. Trataremos então principalmente da inteligência do corpo.

1 Este capítulo retoma tema já abordado em meu artigo “Ingéniosité et évaluation”. In: *Psychiatrie Française*, vol. 35, n. 4, 2004, pp. 128-148.

O trabalho e o real

O trabalho

Trabalhar é preencher a lacuna existente entre o prescrito e o efetivo. É necessário repetir: o trabalho se define como aquilo que o sujeito deve acrescentar às prescrições para atingir os objetivos que lhe são confiados; ou, ainda, o que ele deve dar de si mesmo para fazer frente ao que não funciona quando segue escrupulosamente a execução das prescrições.

São conhecidas as situações nas quais os trabalhadores (ou os “operadores”, como se diz em ergonomia) se limitam estritamente a um trabalho de execução. E é uma catástrofe! Se eles respeitam exatamente as ordens, em uma obediência absoluta, a isso se chama “operação padrão”.⁴ E nada mais funciona, a produção entra em colapso. Nenhuma empresa, nenhuma organização, nenhuma instituição, nenhum serviço, nenhum ateliê funciona se os operadores se tornam obedientes. Um exército no qual os homens obedecem rigorosamente as ordens é um exército derrotado.

Então, o que seria este zelo do qual nenhuma organização pode prescindir, mas que, em geral, os executivos e os gestores desconhecem? O zelo pode ser considerado:

- como uma certa forma de inteligência, que tentarei descrever em seguida; e também
- como certas modalidades de mobilização dessa mesma inteligência. A inteligência por si só não é suficiente, o zelo conota a *mobilização*, a vontade, até mesmo o desejo de colocar essa inteligência em ação.

O real do trabalho

A discrepância entre o prescrito e o efetivo, no trabalho, nunca é definitivamente eliminada. Sobrevêm sempre, em todas as situações de trabalho, dificuldades e incidentes imprevistos.

Por exemplo: quando eu estava no início da residência médica, havia um velho doente de origem russa, hospitalizado em razão de um câncer de pulmão. Ele apresentava um quadro clínico de derrame pleural que agravava sua dispneia, e eu decidi fazer uma punção da pleura. Como eu gostava muito desse paciente e não queria lhe causar dor, apliquei-lhe um mililitro de Xilocaína® para anestesiá-lo na área da punção. E eis que ele apresentou uma reação aguda ao medicamento e entrou em estado de choque. Por precaução, eu o havia levado para uma unidade de cuidados intensivos. Os intensivistas que estavam ao lado, me auxiliaram prontamente, entubando-o. Mas o broncoespasmo era invencível, mesmo aplicando-lhe fortes doses de corticoides. O ar era insuflado, mas não passava pelos brônquios. Em alguns minutos ele se transformou, em razão do enfisema subcutâneo, em um *bibendum* disforme.^b Apresentou então uma fibrilação ventricular. Submetemo-lo a choques, meia hora de massagem cardíaca. Nenhuma reação! Morreu. Matei meu paciente.

Uma experiência horrível. É a experiência do real. O real é o que se deixa conhecer por quem trabalha por sua resistência ao saber-fazer, aos procedimentos, às prescrições, é aquilo que se revela, geralmente, sob a forma de resistência à habilidade técnica, ao conhecimento. Aqui o real se revelou por duas vezes: para mim que, ao desejar aliviar a dor do doente provoqueei sua morte; para os intensivistas, que jamais compreenderam a invencibilidade dos broncoespasmos.

O paradoxo do real

Há um paradoxo, no real. Quando todo o meu saber se choca contra a resistência do mundo, seguramente estou no real. E o que eu considerava como verdadeiro aparece, de repente, como falso. O real é a verdade que se revela por sua negativa. Primeiramente, ele se deixa conhecer por aquele que trabalha sob a forma de *fracasso*, como experiência desagradável, dolorosa, ou como sentimento de impotência ou angústia, até mesmo de irritação, raiva ou decepção, de desânimo. A princípio, é sempre *afetivamente* que o real do mundo se manifesta para o sujeito.

Superar o real

Nem toda as experiências do real são tão dramáticas como essa que acabo de relatar sobre o meu paciente russo. Em todo e qualquer trabalho de pesquisa, podemos nos deparar com situações que não entendemos. A cada vez que tentava, por exemplo, fazer uma preparação de pâncreas a ser perfundida em ratos em ratos, o tecido se necrosava em poucas horas. Havia algo que não funcionava em meu *modus faciendi*, mesmo com total respeito aos procedimentos e protocolos. E eu não sabia a origem do fracasso.

Trabalhar, aqui, é continuar indefinidamente a buscar, a recomençar e sobretudo, a encontrar uma solução. É imperativo descobrir as origens do problema, às vezes inventar uma solução possível. Acabei por encontrar, para esse problema específico, um “truque”, um “jeitinho” ou mesmo uma “astúcia”: acariciar e adular o ratinho antes de anestesiá-lo e realizar uma intervenção o menos invasiva, o menos traumática possível. A preparação do pâncreas, com tais cuidados adicionais, não necrosava.

A inteligência inventiva

Neste caso, é necessário recorrer a uma inteligência bem particular, pois se trata de encontrar uma resposta para um problema cuja solução não conheço. Tal é verdade para o pesquisador, mas é verdade também para todos os que trabalham. A inteligência mobilizada é uma inteligência que descobre, uma inteligência que inventa, às vezes trata-se de uma inteligência criativa.

Se insisto neste ponto é porque ao mesmo tempo em que se desconhece a discrepância entre o prescrito e o efetivo,² desconhece-se também que todos os que trabalham devem mobilizar uma inteligência inventiva que é parte integrante do trabalho ordinário. Mesmo os pesquisadores em psicologia, em particular na psicologia cognitiva, desconhecem essa inteligência, porque eles não estudam o trabalho mas sim situações artificiais. Não estudam a inteligência confrontada ao real, eles se atêm geralmente ao que se denomina “resolução de problema”, cuja solução se conhece de antemão.

Isso nos remete a outra questão: a do ensino. Em medicina, assim como em enfermagem, ensinam-se apenas conhecimentos aos estudantes, não se pode ensinar o trabalho propriamente dito. Cada médico, ao deixar a escola de medicina para instalar-se por conta própria em um consultório, deverá encontrar por si só, a partir de sua inteligência inventiva e criativa, as artimanhas, as astúcias da profissão que não lhe foram ensinadas. Ocorre com a aprendizagem do profissional de saúde o mesmo que com a criança: não se ensina uma criança a andar. Pode-se segurá-la pelas mãos, mas não se explica como tensionar os músculos, mover as articulações, encadear os movimentos. É necessário que ela descubra sozinha e que, como nós, passe à experiência do real... são inúmeras quedas, equimoses até que ela descubra ou invente soluções para recobrar o seu equilíbrio quando cambaleia.

2 Cf. Laerte Szelwar. “Alain Wisner: Le développement de l’ergonomie et de la pensée sur le ‘travailler’ ”. in: *Travailler*, n. 15, 2007.

A inteligência astuciosa, uma inteligência não acadêmica

A métis dos gregos

Esta inteligência – que está no princípio mesmo do zelo no trabalho – é algo completamente original em relação ao que nos ensina o saber acadêmico. Ela não é desconhecida, apenas é desconsiderada há muito, pois foi repudiada por Platão, embora tenha sido defendida por Aristóteles. Os gregos da Antiguidade a conheciam e a veneravam por intermédio de uma deusa chamada Métiis. Para eles, tratava-se de uma inteligência que agia pela *astúcia*, como a raposa que se finge de morta para que o galo não desconfie. E por *mimetismo*, como o polvo que toma a cor do rochedo à espreita da passagem de sua presa.

É ainda uma inteligência que se assenta na economia do esforço e emprega, quando necessário, o uso de artifícios seja no jogo, seja no combate – valendo-se da força e do peso inercial do adversário para derrotá-lo. É a astúcia do pequenino Davi contra o gigante Golias.

A métiis preocupa-se sobretudo com a eficácia e age com liberdade, ou mostra-se um tanto impertinente em relação às regras e às leis. A trapaça, a fraude, o blefe integram o seu arsenal. Quando o resultado é brilhante, e a vitória, esplendorosa, a admiração, o triunfo fazem com que os desvios em relação às regras sejam perdoados. Atualmente algumas trapaças, alguns desvios nos esportes de competição, são muitas vezes tolerados, pelo público.

Métiis e improvisação

O mais importante nas características dessa inteligência é que ela permite o improviso, a inventividade, a busca de soluções. Possibilita embrenhar-se por caminhos insólitos, em situações

novas, desconhecidas, inéditas. É uma inteligência astuciosa, mas também inventiva, criativa, por vezes debochada e até insolente. Os gregos dizem tratar-se de uma inteligência curva, pois não segue as vias bem traçadas e nítidas do raciocínio lógico.

Métis e a inteligência do corpo

Last but not least,^c Métis é fundamentalmente uma inteligência do corpo. O mimetismo do polvo, a astúcia da raposa ilustram a inteligência do corpo nos predadores, mas também no navegador que manipula com destreza o leme para contornar as grandes ondas e capturar com perfeição o vento no velame. É ainda o faro do político e o saber-fazer dramático do tribuno que angaria a adesão das grandes assembleias. É a arte do médico que usa de astúcia para driblar a doença e os diferentes humores de seus pacientes.

Todas essas qualidades, Métis as deve a seu corpo e à sua sensibilidade, à sua flexibilidade, à habilidade de seus movimentos.

Métis é uma deusa. Zeus apaixonou-se por ela, que, em seguida ficou grávida. A preocupação de Zeus foi imediata. Receava que a criança acumulasse a inteligência do pai – que ultrapassava a de todos os demais deuses – e a inteligência do corpo, a inteligência astuciosa de Métis, a mãe. Preocupava-se com os riscos a que ficaria submetido se um filho mais inteligente do que ele decidisse tomar-lhe o lugar no Olimpo. Recordava-se como ele próprio venceu os Titãs e seu próprio pai, Cronos. Como solução decidiu engolir Métis e conservar para si a inteligência da deusa, bem guardada em seu ventre. É de se observar que essa inteligência situa-se efetivamente no ventre e não no cérebro. É uma inteligência do corpo, não é uma inteligência cerebral. Dessa

incorporação mágica, Atena – a filha de Zeus e de Métis – veio à luz com armas em punho, parida da cabeça de Zeus.

A subjetivação do mundo

“Corpo a corpo...”^d

O termo “subjetivação” é hoje utilizado (utilizado demais) em psicanálise para designar processos que presidem gênese do Eu^e, ou dependem da individuação - separação a partir de uma suposta simbiose primitiva da criança com a mãe. No presente caso, a subjetivação remete a outra coisa. Mais precisamente:

- às *condições* segundo as quais o mundo (matéria, ferramentas, objetos técnicos) pode ser apropriado por um sujeito, por um lado;
- às *maneiras* sob as quais se faz essa apropriação (como experiência afetiva do corpo e não como representação cognitiva), por outro lado.

No âmbito da perspectiva proposta por Jean Laplanche – e sobre a qual teremos a oportunidade de voltar com mais detalhes no capítulo 4 –, não há acesso direto ao mundo. A realidade existe apenas como realidade psíquica ou não existe. E por realidade psíquica deve-se entender a realidade tal como se apresenta para o sujeito, mediante uma mensagem a ser “decifrada”, “traduzida” e não sob a forma de uma objetividade imediata.

Se globalmente esta posição epistêmica se justifica, gostaria de também adiantar essa forma muito particular de comunicação que não passa pelas palavras, nem por discursos constituídos, mas por uma simbiose com o mundo e com a resistência que este último opõe aos poderes do corpo. Na esteira do que já adiantou Michel Henry, acredito que a subjetivação do mundo – que passa

primeiro por uma “*corpópriação*”^f do mundo – é a condição *sine qua non* de todo conhecimento, até mesmo do conhecimento científico. É mediante a *corpópriação* do mundo que este pode se “revelar”, pode se “manifestar” enquanto fenômeno.

O conhecimento efetivado pelo corpo é de extrema sutileza e demanda a mobilização do corpo subjetivo por inteiro, que opera aqui como por apalpação do mundo. Essa sutileza ilustra-se no contato com a matéria, no sentido convencional do termo, mas também com a matéria “imaterial”, aquela da presença do outro, por exemplo, como em medicina, em psiquiatria, ou de modo mais amplo, como na clínica. É assim que um colega – Bernard Odier – falava do “aperto de mão” do psiquiatra. Como, baseado em quais registros de sensibilidade e de experiência do corpo está fundada essa capacidade do psiquiatra em apalpar, logo de início, com cada novo paciente, não apenas a materialidade de um corpo (ela está efetivamente no encontro marcado desde a primeira consulta), mas também tatear uma organização mental, uma qualidade de vida psíquica do paciente, e isso de modo tão rápido que, a partir do primeiro aperto de mão, o diagnóstico já estaria esboçado: seria um pré-conhecimento pelo corpo de uma dimensão imaterial, o funcionamento psíquico ou, como o escreve Freud, o funcionamento “anímico”.

A “matéria” imaterial

Outros casos sobre a experiência dos cuidados em saúde poderiam ser apresentados.³ Por exemplo: quando jovem, há mais de 30 anos, trabalhei em prisões. Ainda não concluíra o curso de medicina, tampouco realizara minha residência em psiquiatria, mas os responsáveis deixavam-me a sós com aquela população de cerca

3 Cf. Selma Lancman *et alii*. “Agente comunitário de saúde: Um trabalhador na ‘berlinda’. Estudo em psicodinâmica do trabalho”. In: *Travailler*, n. 17, 2007.

de dois mil prisioneiros. Havia em uma delas uma seção reservada aos detentos com problemas psiquiátricos graves, incompatíveis com a vida carcerária comum, transferidos de outras unidades carcerárias de toda a França. O que acontecia ali a cada noite era estarrecedor. Entre os presos, havia um imigrante italiano, um gigante de dois metros que não falava uma única palavra de francês, assim como eu não falava uma única de italiano. Ele sofria de crises de delírio e destruía tudo em sua cela, gritando e esmurrando a porta. Quando os agentes não sabiam mais o que fazer, chamavam o médico. Pela portinhola, o italiano gritava, dizia estar sendo atacado por chineses e por maoistas. Introduziram-me em sua cela. Eu tinha medo, ele continuava aos berros, certo de que eu era um chinês disfarçado. Sentei-me então sobre o seu leito e comecei a falar-lhe sem parar, olhando-o fixamente nos olhos. Consegui entender algumas de suas palavras, trechos de relatos com histórias de guerra, de invasão, entre outras tantas narrativas ininteligíveis. E eu sempre respondia, que era o médico; era a única coisa que eu conseguia pronunciar.

Acalmou-se. Contudo, não conseguia dormir e ficou de pé na frente da porta, não queria que eu saísse de sua cela. Tive de passar a noite em sua companhia! Então eu lhe disse que, para que ele dormisse teria de aplicar-lhe uma injeção de um medicamento neuroléptico. Mas ele tinha medo de injeção e aquele homenzarrão passou a vociferar algo que eu traduzia como: “Dói, dói, não quero injeção”. Parecia realmente que tinha um grande medo de injeção. Por detrás do gigante escondia-se um garotinho manhoso. Respondi: “Eu, médico, não machuco quando aplico injeções”. Era difícil explicar-lhe... por fim, aceitou. Receoso que repentinamente ele apresentasse uma reação violenta, disse-lhe: “Nós dois aplicaremos juntos esta injeção. Você se deita na cama e, quando estiver pronto, conta: ‘um, dois, três, fogo!’”. Ele gostou da ideia. Abaixou

as calças, eu com minha seringa em punho, e ele gritou: “um, dois, três, fogo!”. Enfiei-lhe a agulha.

Ele ficou muito feliz com essa pequena encenação. Na sequência, durante seis meses, todas as noites, punha-se a gritar: “Doutor Dejourns, doutor Dejourns!” Quando eu estava de plantão, diferentemente das demais noites, tudo ficava calmo. A partir do instante em que eu entrava em sua cela, ele abaixava as calças: “Doutor Dejourns! um, dois, três, fogo!” Todos estavam felizes: ele, os agentes penitenciários, os demais detentos e eu podíamos dormir tranquilos.

Bom! Mas como surgiu essa ideia absurda de encenação para conquistar sua confiança? Trata-se de uma intervenção sem o recurso de um raciocínio lógico ou de uma estratégia padronizada para a solução de um problema. É um procedimento designado pela fenomenologia como “contato”. É esse contato, fundamentalmente corporal e afetivo, com as atitudes corporais do paciente que, depois de alguns minutos de impregnação, abre o caminho do universo mental desse doente, mesmo que eu não compreenda sua língua. Sem que eu possa explicar como, aparece a ideia da encenação: “um, dois, três, fogo!” Passa, com certeza, por minha percepção, sobre o seu universo infantil, onde as invasões estão relacionadas com as paródias de batalhas do *Ancien Régime*, quando tiros de advertência antecediam o bombardeio.

Interessante destacar que a análise do caminho da intuição só pode ser feita *a posteriori*. Sua progressão não é previsível, ela se impõe, chega com a força do corpo ao espírito, que, receptivo à meta a ser alcançada – acalmar o paciente – encontra uma fórmula, uma astúcia. É evidente que essa capacidade de contato e de mimetismo não cai do céu. Ter contato contínuo e prolongado com os detentos e com o mundo prisional instrumentaliza a inteligência do corpo.

Descobertas da inteligência do corpo e ambiguidade

Eis outro exemplo que foi analisado por um de meus estudantes. Este refere-se a assistentes de creches e jardins de infância que trabalham com criancinhas, muitas das quais ainda lactentes. Depois da refeição do meio-dia, as crianças dormem. A assistente maternal deve vigiá-las durante o sono, medida preventiva contra eventuais incidentes: uma criança resfriada que tosse e se sufoca, outra que tem uma pausa respiratória demasiadamente prolongada, outra ainda que regurgita e se asfixia... Tem-se, às vezes, até vinte crianças que devem ser vigiadas ao mesmo tempo. É difícil, e as assistentes têm medo de não perceber um incidente mais grave.

Outra dificuldade é a de resistir ao sono, pois essas mulheres ficam cansadas, e o sono das crianças as contagia. Elas encontraram então uma “*artimanha*” que é, também, uma produção da inteligência do corpo. Elas sentam-se, pegam um novelo de lã, agulhas e tricotam. Ao tricotar, combatem o sono. É uma atividade silenciosa, que tem a vantagem de evitar uma escuta excessivamente atenta das crianças, pois quando se escuta em demasia, qualquer respiração torna-se suspeita: seria um estridor? Um barulho do nariz? Uma dispneia de Cheyne-Stokes? Uma pausa na respiração? Ao tricotar e tirar as crianças do campo de visão, elas se colocam em um estado de escuta flutuante. Estabelecem uma simbiose com o barulho e o murmúrio das respirações, com os quais se familiarizam. A partir do instante em que sobrevém uma variação nesse ruído de fundo do “coral respiratório”, elas sabem de imediato que há algo de anormal, e rapidamente encontram a criança que não está bem. É um saber-fazer de ofício.

Se insisto neste pequeno relato é que ele permite chamar a atenção para vários aspectos importantes:

- O que pode pensar o diretor administrativo quando ele depara com a situação ou quando fica sabendo que suas assistentes do berçário tricotam durante as horas de trabalho? Um diretor administrativo é capaz de compreender que tricotar é uma maneira particularmente hábil e inteligente de trabalhar?
- Se perguntarmos a essa assistente sobre o fato de ela tricotar durante o trabalho, ela não será capaz de explicar precisamente o que está fazendo. Pois as artimanhas do ofício são inventadas a partir do corpo, são praticadas a partir do corpo e não é fácil se dar conta desses saber-fazer incorporados. É que precisamente a inteligência do trabalho precede a capacidade que temos de simbolizá-la, de formalizá-la, justificá-la, de explicitá-la e transmiti-la.
- Por fim, é fácil perceber que esse gênero de saber-fazer permanece à sombra, discreto, até mesmo na clandestinidade, porque não sendo passível de explicações consistentes, os operadores preferem escondê-lo. São práticas fora da norma, dos procedimentos prescritos, passam mesmo por transgressões capazes de motivar punições. O artigo de Sabine Fortino ilustra com precisão um problema encontrado pelos funcionários de empresas de distribuição de energia diante de clientes impossibilitados de pagar as faturas de gás e de eletricidade em decorrência de seu estado de pobreza. A relação de serviço aqui é muito difícil de ser regulada, pela dificuldade em compatibilizar as ordens provenientes da hierarquia e as exigências morais próprias dos funcionários, que se recusam a cortar o fornecimento de energia a famílias nesse estado de profunda precariedade. As astúcias da inteligência empregadas por esses funcionários para evitar os cortes apresentam grande eficácia na proteção das famílias desassistidas, astúcias estas com

as quais a empresa fica obrigada, no fim das contas, a compactuar de alguma maneira.⁴

Desempenhos e competências

A precedência do desempenho sobre a competência

No saber-fazer do caso do tricotar – assim como em numerosos outros casos similares que eu poderia comentar, como o da descoberta do uso do jogo de palavras cruzadas pelos operadores em salas de controle das indústrias de processamento da petroquímica, ou como a condução do processo de produção de iogurte na França, na Alemanha e no México, estudada por Klaus Düll –,⁵ o desenvolvimento da habilidade e dos “*tacit skills*”⁶ sempre antecede. É apenas *a posteriori*, depois de ter obtido sucesso em um desempenho ainda inédito que, em certos casos, é possível reconstituir o caminho percorrido entre o evento e o modo operatório eficaz. Assim, foi possível a um piloto reconstituir os gestos que ele já havia feito para ultrapassar a barreira do som sem que seu aparelho sofresse as avarias, até então inevitáveis nesse tipo de operação: depois de ter acelerado ele inverteu todos os comandos para desacelerar momentos antes de ultrapassar a barreira do som.

O desempenho antecede, a competência sucede. Isso explica porque toda a psicologia que se pratica há vinte anos sobre a avaliação das competências é teoricamente falsa. O portfólio de competências não permite predizer se um técnico competente será capaz de ser um bom técnico em uma situação inédita. Por

4 Sabine Fortino. “La mise à distance des pauvres. Gestion de la précarité, effacement de la subjectivité et résistances”. In: Danielle Linhart (org.), *Pourquoi travaillons-nous?*. Ramonville Saint-Agne: Érès, 2008.

5 Klaus Düll. *De la conception d'un atelier flexible*. Munique: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.v., 1995.

exemplo: de um cirurgião, julgado de grande competência na França, não se pode absolutamente prever se ele será tão bom na África, num hospital mal equipado. Ele pode mesmo se revelar contraproducente e atrapalhar o serviço dos demais. Se ele alcançar um bom desempenho na África, constatado esse desempenho no *a posteriori*, poder-se-á então falar de sua competência na medicina humanitária. Nunca antes! Toda e qualquer competência encontra-se indissociavelmente e vinculada ao contexto de sua realização. As competências não são regularmente transponíveis de um contexto para outro.

Aquisição das competências e perseverança

Para gozar desse poder extraordinário do corpo de intuir soluções ante ao real do trabalho, é necessária – afora tudo o que já foi dito sobre a sensibilidade corporal – uma qualidade suplementar: a perseverança. Com frequência a habilidade técnica, aos *tacit skills*, as habilidades tácitas sobrevivem apenas após uma longa luta contra a resistência do real. Não apenas são necessários no mais das vezes anos de experiência até adquirir uma familiaridade com o objeto do trabalho, como ainda é preciso mobilizar uma extraordinária obstinação ante o fracasso. O fracasso, os becos sem saída, as soluções não reprodutíveis, o inesperado, as derrotas ante as forças do real são parte integrante do trabalho.

A inteligência da prática é obtida mediante um esforço obstinado que mobiliza toda a subjetividade, ultrapassando-a mesmo. As dificuldades que encontramos em nosso trabalho, nós as carregamos para fora do ambiente profissional. Ficamos irritadiços, descontentes, cansados e descontamos os reverses em nossos familiares: o cônjuge, os filhos. Isso pode ir muito longe. Para conseguir continuar e voltar à tarefa, é muitas vezes preciso que a esposa dê seu apoio moral ao marido, que se tornou intragável e

de convivência muito difícil. A cooperação do espaço doméstico é muitas vezes mais importante do que se possa imaginar para o sucesso da inteligência no trabalho.

Ademais, ocorre mesmo que, devido ao insucesso dos resultados, eu não consiga dormir. Tenho insônias, sonho, são pesadelos sobre o meu trabalho. Pois bem, isso também é parte integrante do trabalho! É impossível demonstrar que é necessário sonhar com o seu trabalho para tornar-se hábil, adquirir destreza. Incorporar a matéria de seu trabalho, isso implica ser por ele tomado até mesmo em sonho. E é graças a todo esse trabalho interno que se obtém essa familiaridade com a tarefa. O trabalho do sonho é a parte interna do remanejamento da personalidade que impõem os constrangimentos e o real do trabalho àquele que apresenta esta qualidade: a obstinação em prosseguir ante o insucesso. Encontrar soluções, inventar novos caminhos, isso passa por uma transformação de si, profunda. O trabalho não cessa no ateliê, na fábrica ou no hospital. Ele coloniza toda a subjetividade.

Para este processo proponho o termo de “*subversão poiética*”. Desta maneira, desejo sublinhar como o trabalho – enquanto fonte de enigmas a ser traduzidos – pode inscrever-se na neogênese do corpo erótico e da sexualidade. Essa “subversão poiética” em prol da subjetividade deve ser confrontada com outra subversão: a “subversão libidinal” da ordem biológica em prol da ordem erótica, tema a ser abordado no capítulo 4.

O reconhecimento do real

Permanece um problema capital: o da capacidade de tolerar em si a experiência diante o real, de sua resistência diante da maestria, e do controle. Psicologicamente, não é fácil. Muitos não suportam o confronto contínuo com o fracasso. Capitulam, desistem,

abandonam . Não é fácil porque, em muitas situações de trabalho, é necessário expor-se ao olhar dos outros, e ao seu próprio olhar, como capaz ou não de exercer e demonstrar plena autoridade sobre as tarefas profissionais a ser executadas. Para muitos, reconhecer uma situação de fracasso é humilhante. E aquele que opõe uma negação ao real não tem qualquer possibilidade de acesso à inteligência zelosa. Deverá permanecer, para sempre, um fracassado.

É notório que os homens toleram menos do que as mulheres essa experiência do real. A negação está em numerosas situações de trabalho muito virilizadas, no âmago das estratégias coletivas de defesa contra o sofrimento diante da relação com o real. Torna-se tentador refutar a responsabilidade do fracasso, transferindo-a aos outros. As mulheres, ao contrário, notadamente as enfermeiras, reconhecem mais o sofrimento decorrente da confrontação com o real. As razões dessa diferença entre homens e mulheres foram estudadas de modo bastante preciso.⁶ As situações vivenciadas pelos anestesistas motivaram as pesquisas sobre o tema. Tradicionalmente, os cirurgiões organizam-se de modo a destacar seu ofício como viril e de prestígio, no qual força, habilidade, potência, autoridade e domínio são evidenciados. Quando um paciente foi traumatizado pela brutalidade da intervenção, é raro o cirurgião reconhecer sua responsabilidade. É sempre culpa do anestesista. Cabe a este compensar as perdas de sangue, restabelecer a pressão arterial, sedar o paciente apesar de sua insuficiência cardiorrespiratória. Cabe ao anestesista acordá-lo, evitar os incidentes metabólicos, administrar o estresse biológico etc. O anestesista não pode deixar de reconhecer a resistência do real. Quando uma cirurgia difícil foi bem sucedida, é reconhecido o gênio do cirurgião; quando um paciente sucumbe, é culpa do anestesista.

6 6 Pascale Molinier. *L'énigme de la femme active. Égoïsme, sexe et compassion*. Coleção "Petite Bibliothèque Payot". Paris: Payot, 2006.

Homens e mulheres diante do real

Há, indiscutivelmente, um enorme problema de postura psicológica e profissional diante do real e da questão incontornável do fracasso.

Ora, as mulheres, por causa da dominação dos homens, encontram-se com frequência confrontadas com a injustiça. Tome-mos o exemplo do tato da enfermeira ou da instrumentadora. No decorrer de uma cirurgia longa, ela observa quando o cirurgião começa a demonstrar cansaço, a transpirar, quando o suor goteja sobre sua frente, quando ele procede a várias hemostasias sem sucesso, quando seus gestos deixam de ser precisos, entre tantas outras situações.

De repente, a instrumentadora abandona o seu lugar, umidifica uma compressa, coloca-se atrás do cirurgião e, delicadamente, aplica-a sobre suas têmporas. Com certeza trata-se, antes de tudo, de um gesto técnico para evitar que o suor caia sobre o ventre aberto do paciente. Mas é ainda um gesto de afeição, de apoio, de cuidado, de atenção. Um gesto de encorajamento, muitas vezes, responsável por um importante revigoramento do cirurgião.⁷

Veja só! Esse gesto, que provavelmente será de grande eficácia, não pode tornar-se visível. Não pode ser reconhecido como um saber-fazer profissional, como prova de destreza. Por quê? Porque se a profissional dissesse depois da cirurgia: “o senhor prestou atenção no meu tato?”, ela arruinaria o valor dessa sua competência transformando-a em observação inoportuna em relação ao cirurgião.

Não é diferente no que diz respeito à disponibilidade, à atenção, à presteza, à compaixão, ao envolvimento etc.

7 Pascale Molinier. “Travail et compassion dans le monde hospitalier”. In: Les Cahiers du Genre, “La relation de service: Regards croisés”, n. 28, 2000.

Em suma: não se percebe esses saber-fazer senão quando não ocorrem, justamente por sua ausência. A arrumação da casa só é vista quando não foi feita ou foi mal feita. É a razão de se nomear esses saber-fazer como “saber-fazer discretos”. É como se ocorressem por magia, graças ao “dom encantado de si”.⁸ Não se pode reconhecê-los como saber-fazer técnicos ou profissionais. Ora, essas tarefas discretas são destinadas às mulheres em razão da dominação do mundo do trabalho pelos homens, salvo no caso dos anestesistas, embora estes assumam a posição de “mulheres” dos cirurgiões.

A injustiça em relação ao reconhecimento do zelo e da inteligência no trabalho é – deve-se admiti-lo – pior para as mulheres do que para os homens.

*Os obstáculos ao reconhecimento da méti*s

Para além dessa diferença de gênero, contudo, o que sobressai da inteligência do corpo, desses saber-fazer informais, das artimanhas próprias a cada ofício e à engenhosidade é sua negação por parte da hierarquia, em especial pelos gestores. Por quê? Uma das razões já foi mencionada e diz respeito aos saber-fazer discretos que devem permanecer discretos para serem eficazes. Outra razão é que esses saber-fazer são, no mais das vezes, astúcias e supõem alguma infração ao regulamento, a exemplo de fazer tricô durante as horas de trabalho. As pessoas os escondem. Mas a principal razão é que se a inteligência em causa é fundamentalmente subjetiva, afetiva e corporal, ela é, ao mesmo tempo, *invisível*. A sensibilidade, a familiaridade com a matéria, que demandam até mesmo o trabalho do sonho, não pertencem ao mundo visível. Tudo o que é afetivo e subjetivo não pertence ao mundo visível. O que se sente no interior

8 Josiane Pinto. “Une relation enchantée: La secrétaire et son patron”. In: Actes de la Recherche en Sciences Sociales, n. 84, 1990.

de si não se vê. Nunca se viu uma dor de dente, não se veem os sentimentos, não se pode ver o sonho do outro, o amor não é visto, ele é, sim, “experimentado de olhos fechados”.

Ora, não se pode mensurar, não se pode avaliar quantitativamente, não se pode fornecer a prova objetiva pela experimentação senão do que pertence ao mundo do visível ou do que pode se tornar visível.

Nesse nível, aparece um problema maior: não se pode mensurar o trabalho com objetividade. Mensura-se, certamente, mas o que se mede é o resultado do trabalho, nunca o trabalho em si. Ora, não há qualquer proporcionalidade entre o visível e o invisível, entre o resultado da produção e o trabalho vivo necessário para a obtenção desse resultado. Por exemplo: o pesquisador é alguém que fracassa o tempo todo. Os resultados não têm qualquer proporcionalidade com o trabalho e com os sofrimentos subjetivos que ocorrem antes de o produto final ser alcançado.

A questão da avaliação

Como é possível avaliar o trabalho se o trabalho é subjetivo? Há uma única via possível que é a do reconhecimento pelos pares. Apenas o profissional que conhece o ofício por dentro – porque ele o pratica como eu próprio o pratico – pode compreender a habilidade e a engenhosidade de meu trabalho. Mas este reconhecimento é rigorosamente qualitativo. Ele é exclusivamente direcionado à qualidade de meu trabalho e passa pelo julgamento: julgamento qualificado como fundamento de beleza por ser sempre enunciado com termos relativos a ela. Diz-se: “Eis um belo trabalho”. “Uma bela obra”. Ou ainda: “Trata-se de uma demonstração elegante”. “Uma bela experiência”. Esse julgamento de beleza pressupõe duas dimensões essenciais:

- a conformidade com as regras da arte;
- a simplicidade da feitura e o caráter despojado das soluções propostas.

Não se trata de negar a importância da organização do trabalho e das prescrições. A *métis* só se revela plenamente em um jogo sutil de subversão das prescrições. Mas as prescrições são indispensáveis, caso contrário toda a dinâmica da inteligência astuciosa ficaria paralisada.

Da mesma maneira, não se pode negar o interesse da avaliação quantitativa e da mensuração dos desempenhos. Sabe-se que, isoladamente, elas são falsas e injustas. A medida quantitativa só se torna útil se constantemente confrontada com a avaliação qualitativa, isto é, cotejada com o reconhecimento dos pares.

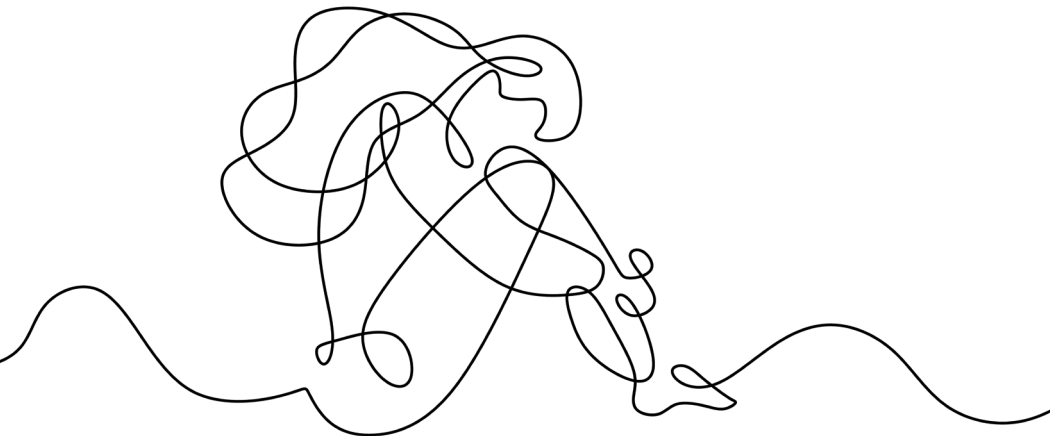
Se há uma importante perda de rumo nos métodos de avaliação no mundo do trabalho – em especial no trabalho médico-sanitário – é porque os gestores não levam em consideração o trabalho real. Acreditam que medem o trabalho, mas só o fazem em relação ao que é visível. A situação torna-se trágica com a evolução dos modos de produzir contemporâneos porque, cada vez mais, a produção em nossos países torna-se uma produção de bens imateriais, particularmente em relação ao que chamamos de atividades de serviço, onde a relação com o cliente é central. Ora, essa relação é uma grandeza imaterial que não pode ser mensurada quantitativamente. Assim, as diversas maneiras de medir e de quantificar o trabalho estão em uma relação cada vez mais duvidosa ao ser confrontadas com o real.

Essas avaliações, falsas, são responsáveis por inúmeras catástrofes. Esperemos que ao reabilitar a *métis* e ao estabelecer cientificamente as implicações do conceito de real do trabalho, sejamos capazes de inventar – a *métis* assim o exige – novos métodos de avaliação apoiados no trabalho real, e não sobre indicadores pouco

confiáveis que desconsideram aquilo que é realmente essencial no trabalho. Esses indicadores são a base para as avaliações propugnadas hoje pelas ciências da gestão.

Notas do tradutor

- a Operação padrão, *grève du zèle* (greve do zelo) no original. Será mantido, nas demais situações, o termo zelo, tanto no sentido de atenção especial (empenho, preocupação), como no sentido propriamente afetivo (cuidado, dedicação).
- b *Bibendum*, personagem publicitário, originário da expressão latina *nunc est bibendum* (está na hora de beber). Sua caracterização mais conhecida é a do boneco da fábrica de pneus Michelin.
- c *Por último mas não menos importante*, em inglês no original.
- d No original, “*Faire corps avec...*”, no sentido de dois corpos se unirem solidariamente para formar um conjunto orgânico, estando realmente juntos.
- e Designaremos a topologia freudiana do *Ich*, *Überich* e *Es* como Eu, Super-Eu e Id. Essa topologia foi objeto de discussão envolvente pelos dois tradutores contemporâneos de Freud no Brasil. Cf. Paulo César de Souza. In: *Sigmund Freud. Obras completas*, vol. 16. São Paulo: Companhia das Letras, 2011, nota da página 36; idem, vol. 18, São Paulo, Companhia das Letras, 2010, nota da página 213; Luiz Alberto Hanns. *Obras psicológicas de Sigmund Freud. Escritos sobre a psicologia do inconsciente*, vol. 3. Rio de Janeiro: Imago, 2007, nota da página “Comentários do editor brasileiro”, pp. 20-25.
- f Neologismo formado pela fusão das palavras “corpo” e “apropriação”: “*corpspropriation*” no original.
- g “Habilidades tácitas”, baseadas mais na habilidade pessoal do que no conhecimento transmitido. Em inglês no original.



Neste livro, Dejours pretende ir às raízes de seu pensamento para propor uma consolidação das bases epistemológicas da psicodinâmica do trabalho. Para isso, o autor propõe um debate com a filosofia dos princípios proposta por Maine de Biran, com os escritos filosóficos de Michel Henry, com os escritos psicanalíticos de Laplanche, com a obra de Hannah Arendt, com outros autores da filosofia crítica, como Habermas e Axel Honneth, com Emmanuel Renault, com a ergonomia, entre outros.

PSICANÁLISE

ISBN 978-65-5506-532-9

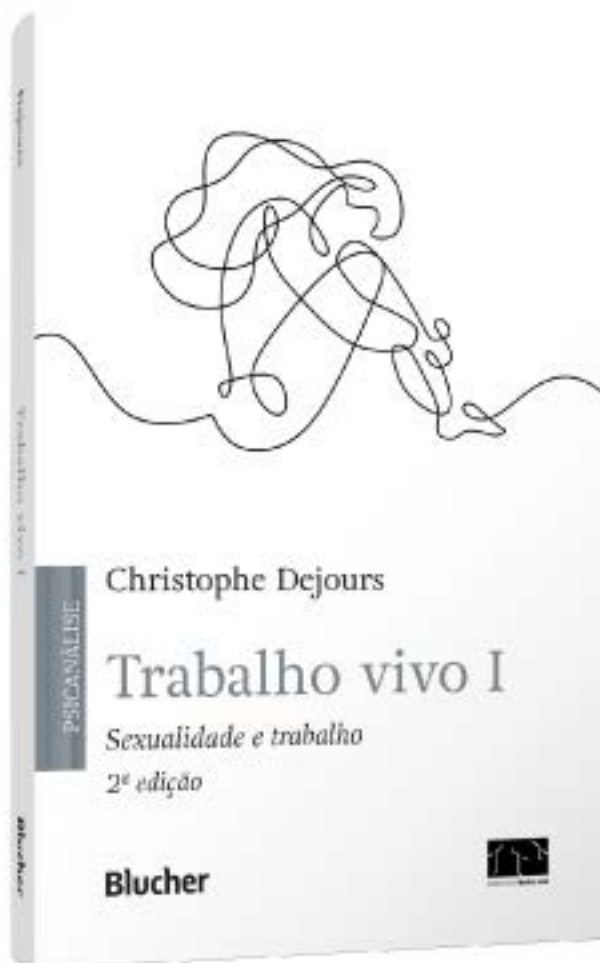


9 786555 106532 9



www.blucher.com.br

Blucher



Clique aqui e:

[VEJA NA LOJA](#)

Trabalho Vivo I

Sexualidade e trabalho

Christophe Dejours

ISBN: 9786555065329

Páginas: 240

Formato: 14 x 21 cm

Ano de Publicação: 2022
