

# Diálogos sobre o trabalho humano: perspectivas clínicas de pesquisa e intervenção

Admardo Bonifácio Gomes Júnior

Fernanda Tarabal Lopes

Ludmila de Vasconcelos Machado Guimarães

Em Auschwitz, observei muitas vezes um fenômeno curioso. A necessidade do *lavoro ben fatto* — o 'trabalho feito corretamente' — é tão forte que induz as pessoas a se desincumbir 'corretamente' até mesmo de um trabalho escravo. O pedreiro italiano que me salvou a vida, levando-me comida às escondidas durante seis meses, odiava os alemães, a comida deles, a língua deles, sua guerra; mas, quando o puseram para erguer paredes, ele as construiu firmes e sólidas, não por obediência, mas por dignidade profissional (LEVY, 1987, p. 10).

É com grande satisfação que apresentamos esse dossiê de Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade. A iniciativa que trazemos aqui é fruto de um caminho que, ainda que há pouco iniciado, motiva-nos, de maneira especial e fortemente, em nossos estudos, pesquisas, trabalhos, reflexões... Trata-se da ideia de colocar em discussão e, principalmente, em diálogo, as diversas perspectivas de olhares e análises sobre o trabalho humano, as então conhecidas "Clínicas do Trabalho". Também em diálogo se constrói a proposição dessa discussão no campo da Administração. As "Clínicas do Trabalho" são temáticas, ainda que recentes, já recorrentes em terrenos como o da Psicologia e da Educação; no entanto, é, agora, do lugar dos Estudos Organizacionais que propomos uma conversa sobre trabalho.

Nossa iniciativa foi construída também no III Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais realizado em Vitória – ES, em outubro de 2015, durante as atividades do grupo de trabalho "Diálogos sobre o trabalho humano". Neste GT tivemos a oportunidade de dialogar com pesquisadores que também se debruçam sobre a temática do trabalho, e que se propõem, muitos deles, a compreender essa atividade pelos referenciais das "Clínicas". Alguns dos trabalhos que constam nessa edição de Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade advem dessa primeira conversa. Antes de

apresentá-los, tratemos sobre em que consiste então as abordagens que por ora propomos.

É em meio à crise do modelo taylorista de gestão e para tratar do mal-estar no trabalho por ele produzido que nascem as abordagens clínicas sobre o trabalho humano. O taylorismo é, para todo o campo da gestão, uma herança paradoxal, isso porque ao mesmo tempo em que é responsável por grande parte dos avanços no Século XX, hoje, representa um desafio a ser superado. O taylorismo instaurou a separação das funções de concepção e planejamento das funções de execução, a fragmentação e especialização das tarefas, o controle de tempos e movimentos, a crença na possibilidade e no dever da gestão de identificar o "comportamento ideal" do trabalhador, a submissão de qualquer conflito entre geridos e gestores à autoridade da Ciência Administrativa. Tudo isso buscando eliminar variabilidades de opiniões e posições, consideradas por demais subjetivas.

A clássica Gestão de Recursos Humanos – GRH talvez seja a mais rica herdeira dos modos de administração taylorista. Isso na medida em que ela ainda carrega em seu cerne os ideais cientificistas de gestão que acabam por tentar apreender de forma instrumentalizada e reduzida o trabalho humano. O trabalho é reduzido à sua tarefa e visto como algo a ser gerido de fora e de forma prescritiva. Acontece

que, como já nos demonstraram os ergonomistas franceses, o trabalho humano nunca se restringe à sua prescrição. A ergonomia francesa, com sua orientação clínica de investigação sobre o trabalho enquanto atividade, faz uma distinção entre trabalho real (atividade) e trabalho prescrito (tarefa). Esta distinção se torna central para todas as outras perspectivas clínicas sobre o trabalho que se queira a altura de suas complexas determinações.

Como nos apresenta Brito (2008, p. 440-441) o “trabalho prescrito” indica toda dimensão do trabalho “a ser feito” que inclui “os objetivos a serem atingidos e os resultados a serem obtidos, em termos de produtividade, qualidade, prazo”; assim como métodos, procedimentos, ordens, instruções, protocolos, normas técnicas; e também toda a dimensão da divisão do trabalho. É o que encontramos ao nível da tarefa. Mas há também outra dimensão do trabalho que se articula a esta e que nos faz perceber que o trabalho inclui muito mais coisas do que aquelas que a prescrição procura abarcar. Estamos falando do trabalho real, ou seja, aquilo que efetivamente é feito para cumprir com a tarefa, com a prescrição, com o “a ser feito”. É o que encontramos ao nível da atividade. Assim a tarefa é o que é prescrito pela organização do trabalho, ou seja, o que os trabalhadores devem fazer, enquanto a atividade é o que os trabalhadores realizam para “lograr” o prescrito.

Há toda uma importante discussão realizada pela ergologia que busca articular e distinguir os limites dos pares de conceitos “trabalho prescrito e trabalho real” e “tarefa e atividade” em termos de “normas antecedentes e renormalizações”. Ou seja, o trabalho prescrito, assim como as tarefas, apontam para as normas que antecedem o trabalho, enquanto o trabalho real e a atividade exigem que reconheçamos as renormalizações sempre empreendidas pelos trabalhadores sobre as prescrições para realizar o trabalho. Mesmo a dimensão das normas antecedentes nunca se restringe à gestão externa do trabalho. Há sempre normas antecedentes a uma atividade que são desenvolvidas e validadas pelos indivíduos e coletivos de trabalho como formas vivas que impactam direta ou indiretamente a gestão (SCHWARTZ; DURRIVE, 2007).

Toda esta discussão nos interessa, pois para empreendermos uma Clínica do Trabalho temos que atentar para estas dimensões, às vezes pouco visíveis, do trabalho humano que os conceitos de trabalho real, atividade e renormalizações nos permitem lançar luz. O objeto de investigação/intervenção de uma Clínica do Trabalho para apreender algo que vá além da perspectiva reducionista do cientificismo taylorista deve buscar investigar as invenções sempre singulares que os trabalhadores (incluindo aqui o trabalho dos gestores) desenvolvem na realização do trabalho.

Mas como encaminhar tais investigações? Com que métodos? Munidos de quais instrumentos de coleta de dados? São muitas as possibilidades sob as orientações das abordagens de pesquisas que se reconhecem como “Clínicas do Trabalho”. Primeiramente é importante destacarmos o que reconhecemos como um posicionamento Clínico, ou seja, ele deve ser sempre uma *démarche* (maneira de caminhar) que busca compreender o que faz a singularidade radical de uma situação, problema, ou mal-estar, de grupos ou pessoa.

Nenhum saber prévio, nenhum projeto a respeito desse grupo ou dessa pessoa são capazes de guiar tal *démarche*; esta é o inverso da utilizada por uma ciência aplicada. Muito pelo contrário, tudo deve ser feito para evitar que os conceitos e os pressupostos teóricos se interponham entre o clínico e aquele ou aqueles que ele tenta escutar e compreender (LÉVY, 2001, p. 23).

Uma dessas clínicas é a “Psicossociologia” de orientação francesa. Também denominada como Psicologia Social Clínica ou Sociologia Clínica, a Psicossociologia apresenta uma gama de abordagens e busca, conforme Bendassoli e Soboll (2011, p. 11) “investigar as reciprocidades entre o individual e o coletivo, o psíquico e o social.” Por apresentar uma multiplicidade de fontes e campos de interesse, esta clínica abre portas para contribuições advindas da Antropologia, Sociologia, Psicanálise, Ciências da Linguagem, Psicologia Social e Filosofia. Apesar dessa

diversidade de orientações da Psicossociologia, é importante enfatizar que isso não exclui sua coerência interna que converge em várias posições fundamentais conforme definem Barus-Michel, Enriquez e Levy (2005): uma atenção especial particular às relações com outrem, respeitando a singularidade e a capacidade de evolução e de aprendizagem de cada um; uma concepção da mudança que acentua mais os processos do que os estados; uma tomada em consideração dos fenômenos afetivos e inconscientes que afetam as condutas e as representações individuais e coletivas; e a implicação dos pesquisadores e dos intervenientes nas questões a que se dedicam ou em relação às quais intervêm. Propõe a “intervenção psicossociológica” como um dispositivo da pesquisa em que o objeto de estudo é o sujeito inserido no seu dia a dia, suas relações e interrelações com as organizações, grupos e instituições. Em relação ao universo laboral, a Psicossociologia encontra neste campo possibilidades de articular seus pressupostos à pesquisa e a intervenção, e isto a inclui como uma das modalidades das clínicas do trabalho.

Outra importante contribuição clínica no campo do trabalho devemos à “Psicodinâmica do Trabalho” desenvolvida por Christophe Dejours. Nela as investigações se dirigem ao campo das relações entre subjetividade e trabalho. Também baseada em algumas noções psicanalíticas suas questões são endereçadas ao sofrimento psíquico apresentado com o trabalho. No livro *Travail*:

*usure mentale. Essai de psychopathologie du travail*, lançado na França em 1980 e no Brasil em 1987 com o título de *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*, Dejours (1992) nos apresenta a base de sua argumentação sobre as relações dinâmicas que ocorrem entre o psiquismo e o trabalho humano. Sua argumentação se centra no fato de que no trabalho, o indivíduo põe em cena um sofrimento que lhe é próprio, lançando mão de estratégias individuais e coletivas para atribuir sentido a atividade que realiza. O sofrimento no trabalho deixa de ser assim uma variável dependente do contexto de trabalho para se tornar uma constante frente à qual os indivíduos apresentam saídas criativas ou patogênicas, para a produção e/ou para a própria saúde. Seu método de investigação inclui uma análise do “Contexto de trabalho” entendido como a soma das condições de trabalho, das relações socioprofissionais e da organização do trabalho (divisão e parcelamento das tarefas; políticas de gerenciamento das pessoas; estrutura hierárquica organizacional).

As observações dos trabalhadores em atividade, as entrevistas em profundidade, assim com as conversas com os coletivos de trabalhadores são importantes métodos de pesquisa tanto para a Psicossociologia francesa quanto para a Psicodinâmica do Trabalho. Certamente seus diferentes quadros conceituais é que marcarão com maior vigor o uso do método, mas ambas marcam com veemência a importância tanto da observação quanto da escuta.



Uma terceira perspectiva é a “Clínica da Atividade” desenvolvida por Yves Clot, que parte de uma noção de trabalho tomado como atividade, ou seja, analisa o trabalho jogando luz não só sobre aquilo que nele se faz, mas também sobre o que não se faz e sobre o que se desejaria fazer ou ter feito. Nesta perspectiva de análise do trabalho interessa não só o que é realizado, pois o “real do trabalho” inclui mais do que apenas esta dimensão. A atividade realizada difere do real do trabalho já que este inclui as atividades contrariadas, impossíveis etc. O que a clínica da atividade visa é dar destinos às atividades não realizadas. Nela a questão da observação é tomada no cerne de sua dicotomia com a questão da escuta, foco constante de controvérsia científica. Ou seja, o que privilegiar? O que se vê do trabalho ou o que se ouve das verbalizações do que se vê? Para a “Clínica da atividade” a pessoa observada está conversando consigo mesma, na medida em que, sabendo-se observada ela se pergunta o que mostrar e o que não mostrar e o que dizer e o que não dizer daquilo que mostra ou não. É neste campo de tensão entre o que pode e/ou não ser exposto, visto e verbalizado é que se debruçam os pesquisadores. Neste jogo o objetivo é o de submeter o entrevistado/observado a uma intensa verbalização sobre seu trabalho como forma de transformá-lo ao compreendê-lo (CLOT, 2006).

A ergologia não é uma nova disciplina acadêmica em meio a estas perspectivas clínicas de abordagem do homem no trabalho, mas uma forma de abordar a

experiência e a atividade de trabalho interrogando os saberes produzidos pelas disciplinas acadêmicas. Na *démarche* ergológica, toda elaboração de conhecimentos sobre trabalho precisa incorporar no processo de sua produção a experiência vivida pelos trabalhadores. Este é um posicionamento epistemológico que está fundamentado em alguns princípios:

- Em quaisquer situações de trabalho a atividade humana apresenta sempre uma diferença entre o prescrito do trabalho e sua realização.
- Nesta distância entre o trabalho anteriormente prescrito e o trabalho realizado encontramos ressingularizações ou renormalizações efetuadas pelos trabalhadores como expressão de seus conhecimentos, saberes, competências e valores.
- É impossível prescrever completamente o *modus operandi* do trabalhador. Toda atividade humana é impregnada de “debate de valores” que orientam escolhas dos trabalhadores no cotidiano que as tornam sempre singulares.
- A atividade humana é sempre este debate entre normas antecedentes e renormalizações (técnicas, operacionais, éticas...) que produz algo novo.
- Os saberes produzidos nos mais diversos campos científicos devem levar em conta, para a produção, a formalização e a transmissão e/ou comunicação destes saberes produzidos no campo do trabalho humano, as renormalizações

empreendidas sobre as normas antecedentes por toda atividade de trabalho.  
Esta é a visada clínica e ética da ergologia.

Portanto, do ponto de vista da ergologia, abordagem que também se serve das metodologias clínicas de abordagem do trabalho humano, “toda gestão supõe escolhas, arbitragens, uma hierarquização de atos e de objetivos, portanto, de valores em nome dos quais essas decisões se elaboram” (SCHWARTZ, 2000, p. 22). O trabalho e sua gestão sempre põem em cena as dramáticas dos “usos de si”, ou seja, os usos de si por si e pelos outros. Usos que cada trabalhador faz de si para atender às exigências que lhe são próprias, oriundas de suas normas e valores pessoais, assim como as exigências que emanam do meio de normas e valores em que se encontra. Trabalhar é fazer uso de si, que é sempre um debate entre as normas e valores do meio e do indivíduo. Trabalhar nunca se restringe ao cumprimento das normas, pois há sempre renormalizações, mesmo que infinitesimais, que o sujeito realiza sobre as normas do meio como uma exigência vital.

Sob uma visada clínica toda gestão é assim um confronto de gestões sempre singulares. É o que a leitura dos trabalhos selecionados para este dossiê nos permite observar. Já no primeiro artigo, *Edvalter Becker Holz*, em *Assim falou o objeto*: “*Pra que serve essa Pesquisa*”? nos presenteia com uma original, consistente e

ousada reflexão sobre o ato de pesquisar, o posicionamento e a relação do pesquisador com seu objeto de pesquisa. Holz, retomando seus diários de campo produzidos em uma pesquisa de abordagem ergológica, analisa reflexivamente sua vivência, e não só nos relata sua experiência como pesquisador, como, em um legítimo exercício ergológico propões avanços conceituais partindo de sua atividade de pesquisador.

No segundo artigo apresentado, *Subjetividade e empatia no trabalho do cuidado*, Claudia Daiane Trentin Lampert e Silvana Alba Scortegagna nos conduzem às singularidades e particularidades do que sustenta o desejo pelo trabalho daqueles cujas atividades consistem no cuidando de idosos. A empatia é destacada como um componente dos saberes destes trabalhadores para a percepção dos sentimentos e necessidades dos pacientes e que orientam a gestão das decisões e as escolhas éticas a serem priorizadas no trabalho.

Noutro artigo, *Vivências de prazer e sofrimento na atividade de atendimento ao público: estudo de caso numa agência bancária*, de Anne Pinheiro Leal, Tadeu Vieira de Almeida e Márcio André Leal Bauer nos apresentam o vivido na atividade de atendimento ao público em um banco público. As descrições das obrigações e constrangimentos desta tarefa, assim como as saídas encontradas pelos trabalhadores, mesmo que

no sofrimento expresso com o trabalho, nos servem de exemplo do minucioso trabalho clínico empreendido pelos pesquisadores.

O texto de *Tatiane Cardoso Baierle*, intitulado *Percorrendo os (des)caminhos da produção de uma tese a partir da Clínica Psicodinâmica do Trabalho*, traz um instigante depoimento sobre o trabalho de construção da tese de doutorado da pesquisadora. De maneira original, a autora nos relata sobre suas reflexões acerca do campo de trabalho com a polícia civil do Estado do Rio Grande do Sul. Além disso, a autora demonstra as possibilidades dialógicas entre diferentes perspectivas teóricas e metodológicas: aliados à perspectiva da Clínica Psicodinâmica do Trabalho foram adotados, do ponto de vista metodológico, a perspectiva cartográfica, e, do ponto de vista analítico/conceitual, a perspectiva da Esquizoanálise.

Desejamos a todos uma excelente leitura, e que os textos aqui apresentados ensejem as mais diversas reflexões, e principalmente, diálogos, sobre a atividade que tanto nos debruçamos: o trabalho.

## REFERÊNCIAS

BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. Introdução às clínicas do trabalho: aportes teóricos, pressupostos e aplicações. In: BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. Clínicas

do trabalho: novas perspectivas para a compreensão do trabalho na atualidade. São Paulo: Atlas, 2011. p. 3-21.

BRITO, J. C. Trabalho prescrito. In: PEREIRA, I. B.; LIMA, J. C. F. (Org). Dicionário da educação profissional em saúde. 2. ed. Rio de Janeiro: EPSJV, 2008. Disponível em: <http://www.epsjv.fiocruz.br/dicionario/apresentacao/dowlivfictec.html>. Acesso em: 13 jan. 2016.

CLOT, Y. A função psicológica do trabalho. Petrópolis, Vozes, 2006. 222 p.

DEJOURS, C. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, J.-F. (Coord.) O indivíduo na organização. Dimensões Esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996. p. 149-173.

DEJOURS, C. A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez/Oboré, 1992. 168 p.

DEJOURS, C.; MOLINIER, P. O trabalho como enigma. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (Org.). Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Rio de Janeiro: Fiocruz; Brasília: Paralelo 15, 2008. p. 127-140.

LEVI, P. Entrevista concedida a Philip Roth. Estado de São Paulo, São Paulo, n. 342, 3 jan. 1987. p. 10-12. [Caderno de Cultura]

LÉVY, A. Ciências clínicas e organizações sociais: sentido e crise do sentido. Belo Horizonte: Autêntica/FUMEC, 2001. 224 p.

MACHADO, M. N. M. Intervenção psicossociológica, método clínico, de pesquisa e de construção teórica. Pesquisas e Práticas Psicossociais, São João del-Rei, v. 5, n. 2, p. 175-181, ago./dez. 2010.

SCHWARTZ, Y. Travail et gestion: niveaux, critères, instances. Revue Performances Humaines et Technique, Paris, n. hors-série, p. 13-45, Oct. 2000.

SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Org.). Trabalho e ergologia: conversas sobre a atividade humana. Niterói: EdUFF, 2007. 307 p.

## Diálogos sobre o trabalho humano: perspectivas clínicas de pesquisa e intervenção

### Resumo

Neste texto apresentamos o percurso que nos conduziu à construção do presente dossiê e à discussão sobre "clínicas do trabalho" no âmbito dos Estudos Organizacionais. Além disso, resgatamos conceitos e perspectivas importantes às abordagens, a saber: Psicossociologia; Psicodinâmica do Trabalho; Clínica da Atividade; Ergologia. Também no artigo, expomos sobre os trabalhos que compõem esse número especial de Farol. Na expectativa de uma agradável e proveitosa leitura, ensejamos que o debate aqui proposto desperte as mais diversas reflexões, e principalmente, diálogos, sobre a atividade que tanto nos debruçamos: o trabalho.

### Palavras-chave

Trabalho; Diálogos; Clínicas do Trabalho.



# Diálogos sobre el trabajo humano: perspectivas clínicas de investigación e intervención

## Resumo

En este artículo presentamos el camino que nos ha conducido a la construcción de ese dossier y a la discusión sobre las "clínicas del trabajo" en el ámbito de los Estudios Organizacionales. Además, recatamos conceptos y perspectivas importantes de importantes enfoques: Psicología; Psicodinámica del Trabajo; Clínica de la Actividad; Ergología. Se expone también los textos que componen este número especial de Farol. En la expectativa de una agradable y provechosa lectura, deseamos que el debate aquí propuesto despierte diversas reflexiones, y sobretodo diálogos sobre la actividad que tanto hemos investigado: el trabajo.

## Palavras-chave

Trabajo; Diálogos; Clínicas del Trabajo.

## Dialogues on human work: clinical perspective of research and intervention

### Resumo

In this paper we present the journey that took us to the construction of this dossier and also the discussion of "Work Clinics" in the context of Organizational Studies. In addition, we introduce concepts and perspectives regarding the following approaches, namely: Psychosociology; Psychodynamics of work; Clinical Activity; Ergology. In the sequence, we introduce the articles of this Farol's Special issue. In anticipation of a pleasant and profitable reading, we hope these papers encourage the most diverse reflections and dialogues about the activity that we are implicated: The Labour.

### Palavras-chave

Labour; Dialogues ; Work Clinics

## Autoria

### Admardo Bonifácio Gomes Júnior

Doutor em Educação pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professor da Universidade do Estado de Minas Gerais. E-mail: [admardo.junior@uol.com.br](mailto:admardo.junior@uol.com.br).

### Fernanda Tarabal Lopes

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professora Adjunta da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. E-mail: [fernanda.tarabal@ufrgs.br](mailto:fernanda.tarabal@ufrgs.br).

### Ludmila de Vasconcelos Machado Guimarães

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professora Adjunta do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. E-mail: [vmguimaraes@hotmail.com](mailto:vmguimaraes@hotmail.com).

### Endereço para correspondência

Admardo Bonifácio Gomes Júnior. Rua São João Evangelista, 525, ap. 301, Santo Antônio, Belo Horizonte, MG, Brasil. CEP: 30330-140. Telefone: (+55 31) 985574281.

## Como citar esta contribuição

GOMES JÚNIOR, A. B.; LOPES, F. T.; GUIMARÃES, L. V. M. Diálogos sobre o trabalho humano: perspectivas clínicas de pesquisa e intervenção. Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade, Belo Horizonte, v. 2, n. 5, p. 736-755, dez. 2015.

*Contribuição Submetida em 14 jan. 2016. Aprovada em 14 jan. 2016. Publicada online em 19 jan. 2016. Sistema de avaliação: Convite. Avaliação sob responsabilidade do Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Editores especiais: Admardo Bonifácio Gomes Junior, Fernanda Tarabal Lopes e Ludmila de Vasconcelos Machado Guimarães.*

FAROL

REVISTA DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E SOCIEDADE

NÚCLEO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E SOCIEDADE | FACE / UFMG | BELO HORIZONTE | V. 2 | N. 5 | DEZEMBRO | 2015 | ISSN: 2358-6311