

# A busca por um trabalho suportável: todo homem quer ser sujeito de suas normas

**Flávio Fernandes Fontes**

Publicado em 2014 e ainda sem tradução para o português, o livro lança em seu título uma forte questão: “Pode o trabalho se tornar suportável?”. A pergunta causa impacto porque parte de uma constatação: as condições de trabalho são frequentemente insuportáveis e provocadoras de sofrimento. Os autores são Yves Clot, psicólogo do trabalho criador da clínica da atividade, e Michel Gollac, sociólogo e estatístico estudioso dos riscos psicossociais no trabalho. Para responder às inquietações contemporâneas que circundam o tema, os autores propõem um ensaio que procura apresentar um ponto de vista acessível a um público mais amplo, mesmo fazendo uso de ampla literatura científica. Apesar dos esforços nesse sentido, concordamos com Gonnet (2015) que essa acessibilidade não é muito bem-sucedida, sendo o trabalho talvez mais apropriado para profissionais



e pesquisadores da psicologia e sociologia do trabalho. A proposta do livro implica ainda se valer da controvérsia entre os dois autores, provenientes de diferentes disciplinas e com posicionamentos distintos. Assim, apresenta também críticas à clínica da atividade e à própria noção de risco psicossocial.

Depois de uma seção introdutória, a obra apresenta cinco capítulos: 1) indivíduos em sofrimento; 2) governar pela psicologia; 3) limitar os riscos; 4) a favor (e contra) um profissionalismo deliberado; 5) a última palavra não será dita. No primeiro, diferentes formas de agir sobre a questão do sofrimento no contexto de trabalho são discutidas. Trata-se de adaptar o indivíduo para que ele possa melhor gerenciar os elementos estressantes da sua atuação profissional ou trata-se de adaptar o trabalho? Mesmo reconhecendo a importância da ação no plano individual, os autores defendem que é preciso ir além: "Uma ação liberadora dos indivíduos não pode ser criadora de saúde sem incluir a transformação do trabalho e a possibilidade dos trabalhadores serem atores dessa transformação" (Clot & Gollac, 2014, p. 42). Essa frase nos chama a atenção para a necessidade de incluir os trabalhadores nas tomadas de decisão e na criação do próprio ambiente de trabalho. Podemos perceber aqui a influência de Georges Canguilhem, quando diz "os trabalhadores não considerariam autenticamente normais senão as condições de trabalho que eles instituísem por eles mesmos, em referência a valores próprios e não emprestados; o ambiente de trabalho que eles

considerariam normal seria aquele que eles fariam eles mesmos, para eles mesmos e por eles mesmos. Todo homem quer ser sujeito de suas normas (...) a normatividade não pode ser um privilégio” (Canguilhem, 2014, p. 306).

Obliterar a dimensão coletiva dos desafios postos no mundo do trabalho jogando a responsabilidade para o plano do indivíduo – essa é a utilização da psicologia criticada no capítulo 2. Governar pela psicologia significa, utilizando as palavras de outro texto, colocar “almofadas amortecedoras de compaixão” (Clot, 2013, p. 3) sobre a gestão estratégica financeira. Alguns desses benefícios, como fornecer escuta terapêutica, podem servir de “disfarce da impossibilidade de uma elaboração coletiva dos problemas do trabalho cotidiano” (Clot, 2013, p. 3).

Os principais alvos do capítulo são a psicanálise (*l'entreprise est entrée dans l'écoute*), a Terapia Cognitivo-Comportamental (TCC) e a psicologia positiva (*une science du bonheur?*). Ao se deixar utilizar de forma acrítica a psicanálise pode muito bem servir ao discurso dominante, esterilizando a palavra ao mesmo tempo em que celebra suas virtudes. A psicologia positiva e a TCC, por sua vez, não abordam o trabalho real, mas ensinam técnicas e modificam crenças para tentar neutralizá-lo, abstraindo o contexto. O leitor encontrará ainda nesse capítulo uma análise do problema do suicídio ligado ao trabalho, entendido como um drama da

consciência profissional (o que será explorado em mais detalhes no capítulo 4) e uma crítica do ponto de vista de Christophe Dejours sobre o tema.

Embora o livro seja inteiramente assinado por ambos os autores, Bouffartigue (2014) observou que é possível, para o leitor familiarizado com o trabalho desses pesquisadores, identificar os momentos em que a voz de um deles se faz mais presente. O capítulo 3, intitulado “limitar os riscos”, traz mais claramente o ponto de vista do sociólogo Michel Gollac, que se pergunta sobre como as diferentes formas de organização do trabalho podem agravar ou diminuir o risco para a saúde dos trabalhadores.

Seguindo as ideias dos economistas Edward Lorenz e Antoine Valeyre, 4 formas de organização do trabalho são descritas: 1) a organização simples, a mais antiga, é caracterizada pela relação direta entre empregador e assalariado, bem como pela ausência de procedimentos formais; 2) a organização taylorista é caracterizada por hierarquias, normas e métodos, colocando o foco na direção e regularização técnica do fluxo de produção; 3) a organização “*allégée*”, ligada ao que também ficou conhecido como toyotismo ou *lean management*, procura aumentar a qualidade e integrar os processos logísticos; 4) por fim, a organização aprendiz, cuja busca pela eficácia procura a plena utilização do capital humano “via a autonomia individual, a cooperação e a tomada de decisões coletivas” (p. 96).

Os dados mostram claramente que a organização aprendiz é a melhor para a saúde do trabalhador, enquanto a organização taylorista possui os piores resultados. No entanto, não se trata de promover as organizações aprendizes como uma resposta pronta, pois elas se encontram intimamente ligadas aos contextos socioeconômicos que as tornam possíveis. Assim, recebemos a sóbria advertência de que tentar implementar uma organização como essa de maneira voluntarista, sem observação das circunstâncias, pode levar a resultados decepcionantes ou mesmo desastrosos.

O capítulo 4, "a favor (e contra) um profissionalismo deliberado", pode ser dividido em duas partes: a primeira traz uma descrição das principais ideias e modo de funcionamento da clínica da atividade (p. 130-166), constituindo assim o momento "a favor". O ponto de vista aqui é que o conflito sobre o trabalho bem-feito faz parte da vida profissional, mas que a negação e repressão desse conflito "intoxica" as relações sociais, "degradando a saúde no trabalho" (p. 133). A clínica da atividade procura então instituir esse conflito, promovendo a controvérsia profissional como um meio para fortalecer o poder de agir.

A metodologia de ação comporta três fases: 1) a comanda de intervenção e organização de um dispositivo dialógico para trabalhar o conflito sobre a qualidade do trabalho; 2) o engajamento dos profissionais em um coletivo, a escuta



da sua demanda, e a utilização dos métodos da autoconfrontação e da instrução aosócia; 3) a discussão entre diferentes níveis hierárquicos visando o desenvolvimento do *métier*.

A segunda parte do capítulo discute essas contribuições de um ponto de vista sociológico, apontando algumas de suas limitações (p. 166-201), o que constitui o momento "contra". Aqui se observa que não existem avaliações objetivas sistemáticas das intervenções fundamentadas na clínica da atividade, e que seria útil pesquisar quais os seus efeitos sobre os indicadores de risco psicossocial. A clínica da atividade não pode ser praticada em todo e qualquer ambiente profissional – o estatuto jurídico dos laços de trabalho, a posição social dos grupos e dos indivíduos e as características do trabalho podem influenciar os resultados. Tornar a atividade visível aos olhos da hierarquia apresenta riscos consideráveis, podendo expor os participantes à desaprovação e sanções. Por isso, contextos em que há maior estabilidade do emprego parecem favorecer esse tipo de intervenção, como é o caso do serviço público. Por um lado, aponta-se que o "sucesso das ações inspiradas pela clínica da atividade supõe que o coletivo de trabalho seja suficientemente estável" (p. 177), no entanto o forte engajamento dos trabalhadores temporários da indústria automotiva no dispositivo clínico faz um belo contraponto, mostrando que as coisas talvez não sejam assim tão simples (p. 205). Outra limitação apontada é a de que "as pequenas e médias empresas

constituem frequentemente um universo muito pequeno para que um gênero profissional possa se formar em seu seio” (p. 179). Considerando a importância das micro e pequenas empresas para a economia brasileira (SEBRAE, 2014) essa é uma restrição que merece maior discussão, não só no âmbito da clínica da atividade, mas da psicologia do trabalho como um todo: afinal qual psicologia é possível nesse contexto?

Chegamos ao último capítulo, “a última palavra não será dita”. Investigar o trabalho não é uma tarefa fácil: “O medo de falar é antes de tudo o medo de perder [o emprego]” (p. 217). No entanto, não falar pode conduzir a outra armadilha, na medida em que alguns são levados a “expor sua saúde para conservá-la” (p. 213). Os autores apostam em mais democracia para discutir os conflitos no ambiente de trabalho, o que toca em problemas éticos e políticos que ultrapassam as fronteiras das organizações. De fato, “não há pesquisa em ciências sociais sem assumir riscos na relação social” (p. 207).

Para Leplat (2014), o livro não fornece resposta explícita à questão colocada em seu título, mas ajudará o leitor a construir uma. Ao assumirem seus riscos, Yves Clot e Michel Gollac nos proporcionam a oportunidade de aprender com as suas experiências. Uma prova da qualidade desse trabalho é justamente a sua capacidade de servir como um instrumento de desenvolvimento do leitor, na



medida em que proporciona um meio para que possamos viver outras experiências.

## REFERÊNCIAS

Bouffartigue, P. (2014). Yves Clot et Michel Gollac, Le travail peut-il devenir supportable? *La Nouvelle Revue du Travail*, 5, s. p.

Canguilhem, G. (2014). Milieu et normes de l'homme au travail. In: G. Canguilhem Ouvres Complètes, tome IV. *Résistance, philosophie biologique et histoire des sciences 1940-1965* (pp. 291–306). Paris: J. Vrin. [1947]

Clot, Y. (2013). O ofício como operador de saúde. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 16(spe), 1-11.

Clot, Y. & Gollac, M. (2014). *Le travail peut-il devenir supportable ?* Paris: Armand Colin.

Gonnet, A. (2015). Le travail peut-il devenir supportable? Y. Clot & M. Gollac. *Sociologie du Travail*, 57(3), 380-381.





Leplat, J. (2014). Le travail peut-il devenir supportable? De Clot et Gollac. *Pistes: Perspectives Interdisciplinaires Sur le Travail et la Santé*, 16(4), 1-4.

SEBRAE. (2014). *Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira*.  
Brasília: SEBRAE.

# A busca por um trabalho suportável: todo homem quer ser sujeito de suas normas

## Resumo

Apresentamos uma resenha do livro "Le travail, peut-il devenir supportable?", de autoria de Yves Clot e Michel Gollac. Descrevemos de maneira breve o conteúdo presente em seus cinco capítulos e realizamos algumas apreciações críticas, utilizando o conteúdo de outras resenhas do mesmo livro e referências bibliográficas sobre o tema. Os autores defendem que a maior participação dos trabalhadores na organização do próprio trabalho apresenta consequências benéficas para a saúde psíquica. Concluimos que o texto resenhado apresenta uma contribuição para a discussão do sofrimento presente no contexto de trabalho, na medida em que os riscos de promover mais democracia são assumidos na prática da pesquisa em psicologia.

## Palavras-chave

Psicologia do trabalho; clínica da atividade; saúde ocupacional.

# The search for a bearable work: every man wants to be subject to his norms

## Abstract

We provide a review of the book "Le travail, peut-il devenir supportable?", by Yves Clot and Michel Gollac. We briefly describe the content of its five chapters and make some critical evaluations, using the content of other reviews and references on the subject. The authors argue that the greater participation of workers in the organization of their own work has salutary consequences for mental health. We conclude that the reviewed text presents a contribution to the discussion of psychological suffering in work context, insofar as the risks of promoting more democracy are assumed in the practice of psychological research.

## Keywords

Work psychology; activity clinic; occupational health.

# La búsqueda por un trabajo soportable: todo hombre quiere ser sujeto de sus normas

## Resumen

Presentamos una reseña del libro "Le travail, peut-il devenir supportable?", escrito por Yves Clot y Michel Gollac. Describimos de manera breve el contenido presente en sus cinco capítulos y realizamos algunas apreciaciones críticas, utilizando el contenido de otras reseñas del mismo libro y referencias bibliográficas sobre el tema. Los autores sostienen que la mayor participación de los trabajadores en la organización del propio trabajo presenta consecuencias benéficas para la salud psíquica. Concluimos que el texto resaltado presenta una contribución a la discusión del sufrimiento presente en el contexto de trabajo, en la medida en que los riesgos de promover más democracia se asumen en la práctica de la investigación en psicología.

## Palabras-clave

Psicología del trabajo; clínica de la actividad; salud ocupacional.

## Autoria

Flavio Fernandes Fontes

Doutor em Psicologia pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Professor

Adjunto da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

<http://lattes.cnpq.br/8130512015006435>. <https://orcid.org/0000-0003-2036-8147>.

E-mail: [flaviofontes@outlook.com](mailto:flaviofontes@outlook.com).

## Endereço para correspondência

Flávio Fernandes Fontes. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Faculdade

de Ciências da Saúde do Trairi, Rua Vila Trairi, S/N, Centro, Santa Cruz, RN, Brasil.

CEP: 59200-000. Telefone: Não informado.

## Como citar esta contribuição

Fontes, F. F. (2017). A busca por um trabalho suportável: todo homem quer ser

sujeito de suas normas. *Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 4(11),

1565-1577.

*Contribuição Submetida em 1 out. 2017. Aprovada em 14 nov. 2017. Publicada online em 27 dez. 2017. Sistema de avaliação: Double Blind Review. Avaliação sob responsabilidade do Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Editor: Luiz Alex Silva Saraiva.*



REVISTA DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E SOCIEDADE

NÚCLEO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E SOCIEDADE | FACE / UFMG | BELO HORIZONTE | V. 4 | N. 11 | DEZEMBRO | 2017 | ISSN: 2358-6311