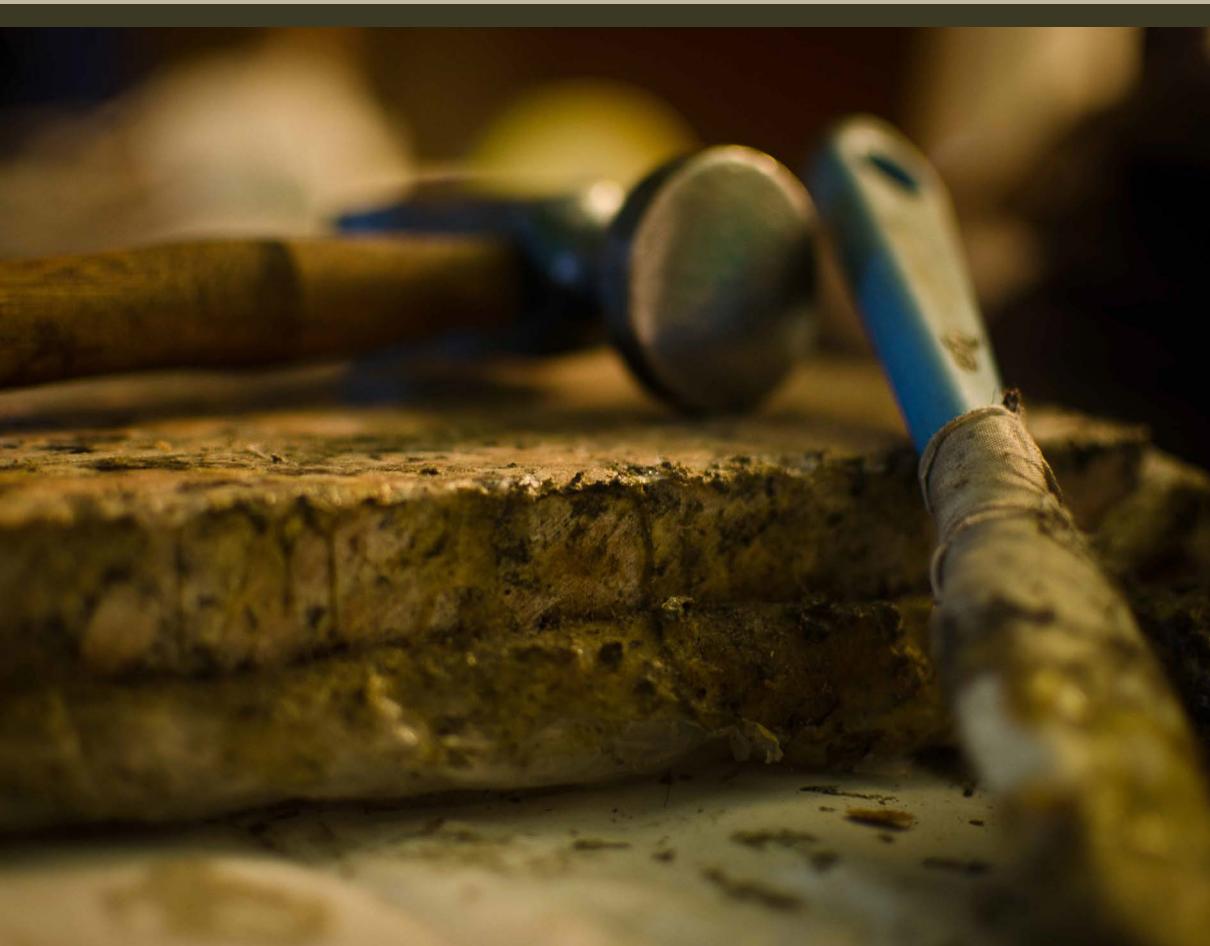




# Trabajo, actividad y subjetividad

## Debates abiertos

Andrea Pujol y Constanza Dall'Asta (comp.)







Trabajo, actividad y subjetividad. Debates abiertos

Andrea Pujol y Constanza Dall'Asta (comp.)

Córdoba, 2013. E-book

ISBN 978-987-29270-2-8

Licencia Creative Commons



Trabajo, actividad y subjetividad. Debates abiertos por Andrea Pujol y Constanza Dall'Asta (Comp.) se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

Diseño: Federico Barnes - [barnesfederico@gmail.com](mailto:barnesfederico@gmail.com)

Fotografía: Pablo Figueroa





# **Índice**

## *Presentación*

**11**

## *I*

*Psicodinâmica e clínica do trabalho: algumas notas sobre a trajetória brasileira*

*Ana Magnólia Mendes*

**21**

*Clínica da Atividade no contexto brasileiro: sobre ciências, territórios e compreensões*

*João César de Freitas Fonseca Iolanda Aguiar e Oliveira*

**33**

*Trabajo y subjetividad. Trazos para la construcción de una mirada regional*

*Andrea Pujol*

**53**

## *II*

*Por qué ocupar el rol del experto es el mejor modo de que nada cambie. La acción en psicodinámica del trabajo*

*Laerte Idal Sznelwar, Patricio Nussbold, Seiji Uchida, Selma Lancman*

**69**

*Clínica y transformación de las situaciones de trabajo*

*Valérie Ganem*

83

*O impossível território do silêncio: a experiência da criação como trabalho vivo*

*João Batista Ferreira*

101

*III*

*Corporeidade e trabalho: O corpo-tempo que faz (e se faz) mundo*

*Mônica Alvim*

125

*La sofisticación del discurso managerial: reflexiones sobre su actualización y notas sobre sus mutaciones*

*Leonardo Marengo, María Inés Landa, Juan Pablo Gonnet y Andrea Del Bono*

145

*“Sin estar, estando”. Posible (des)temporalización del trabajar. Gestión de recursos humanos en mega-minería a cielo abierto, Argentina*

*Florencia Soraire*

171

*IV*

*Trabajo, actividad y subjetividad: Utilidad y sentido del trabajo en la cárcel*

*Ana María Correa*

187

*Del trabajo como modo de subjetivación a los modos de subjetivación como construcción del trabajo*

*Adriana Vitelli*

195

*Historia vital del trabajo (HVT). Dispositivo psicosocial de*

*intervención en la clínica de la salud mental*

*Dulce Suaya*

203

V

*Organización del trabajo y procesos de subjetivación*

*Valerie Ganem*

219

*¿Igualdad de género en el trabajo universitario? Visibilizar y reconocer el impacto del trabajo de cuidados en las trayectorias laborales*

*Maite Rodigou Nocetti*

225

*De memoria y saberes compartidos. Análisis clínico del trabajo en la formación intergeneracional de operadores industriales*

*Federico Barnes, Andrea Pujol y Sofía Saravia*

243

VI

*Salud mental y trabajo, historias y antecedentes en Argentina. Importancia de la investigación cualitativa*

*Pablo Garaño*

261

*Sufriendo las clases. Violencias y malestar en el trabajo docente*

*Horacio Luis Paulín*

279

*O trabalho em contact centers: sofrimento psíquico e estratégias de defensivas dos operadores*

*Denise Macedo Ziliotto y Bianca Oliveira de Oliveira*

301



## ***Presentación***

Con la presentación de este libro cumplimos nuestro compromiso de mantener abiertos los diálogos que sostuvimos durante el 1º Simposio sobre Trabajo, Actividad y Subjetividad (TAS) en Mayo de 2012, realizado en la Universidad Nacional de Córdoba, Argentina.

El Simposio TAS constituye un espacio de encuentro de investigadores pertenecientes al campo de los estudios del trabajo, interesados en compartir conceptualizaciones y experiencias que, desde la perspectiva de la implicación de la subjetividad, lo conciben como actividad humana y como práctica social.

Allí, en el simposio, que es a la vez “aquí”, en esta recuperación escrita de las voces que se oyeron, asumimos el rol de anfitriones para propiciar el intercambio entre las producciones teóricas que actualmente contribuyen a la problematización de la temática.

Nuestra trayectoria fue configurándose a partir de las contribuciones francófonas, brasileras y argentinas, hasta llegar a conformar una trama que hoy se vislumbra especialmente atractiva. Por eso mismo nos entusiasma abrir el juego, habilitar conversaciones entre los equipos, intercambiar experiencias y favorecer una mayor integración.

En esta tarea resulta tan importante realzar lo que tenemos en común, aquello que da lugar a una matriz generadora de nuevos conocimientos, como poner de relieve lo diferente, las singularidades que en cada país nos constituyen como comunidades de prácticas. Ambos componentes darán espesor y textura a esa construcción compartida.

En el TAS 2012 participaron otros actores institucionales fuertemente implicados en las distintas realidades del trabajo en nuestro país, de quienes tenemos mucho que aprender: dirigentes de instituciones, miembros de diversos colectivos sociales y

profesionales que en su experiencia cotidiana se posicionan frente a los problemas, promueven debates y despliegan acciones transformadoras, produciendo valiosos saberes provenientes de circuitos no académicos. Integrar sus aportes en esta publicación constituye parte del desafío.

Nos sentimos orgullosos de haber compartido esos dos días con tantos queridos colegas y satisfechos con el reconocimiento que muchos de ellos nos han hecho llegar. Esta publicación entonces, es una instancia *ex post* que trae a la memoria algunas ideas presentadas en el TAS y que trata de sostener la discusión abierta hasta nuestro próximo encuentro.

Los textos reunidos en este libro recorren distintas perspectivas teóricas. En primer término, la Psicodinámica del Trabajo. Considerando la implicación subjetiva en las prácticas de trabajo como objeto discreto, este abordaje es sin duda el más conocido en nuestro país, incluso cuando todavía esté poco difundido como propuesta teórica y menos aún instalado como estrategia de intervención. En este marco, una de las intenciones del Simposio TAS es darle un lugar privilegiado en las discusiones, a través de las contribuciones de los colegas franceses y muy especialmente a través de las producciones de los colegas de Brasil y de aquellos especialistas que vienen situándolo en la agenda de formación y debate en Argentina.

En menor medida -y muy a nuestro pesar dado que hubiésemos querido contar con un número más significativo de presentaciones durante el simposio y de textos en el libro- incorporamos al análisis de las tensiones entre trabajo y subjetividad la mirada de la Clínica de la Actividad. En nuestra experiencia, estas contribuciones constituyen un camino especialmente fértil a la hora de pensar las situaciones laborales como generadoras de sentido y los entornos de trabajo como ámbitos en los que se despliega la invención y el diálogo entre biografías, cuerpos y artefactos.

De modo más amplio, la realidad del trabajo contemporáneo reclama una perspectiva que aborde la dimensión subjetiva de la actividad en el campo de contradicciones en que ella se desenvuelve. En este marco, resignificamos la contribución de un conjunto de aportes de la Psicosociología del Trabajo y la Sociología Clínica, que buscan dar cuenta de las tensiones entre la vida psíquica y el campo social y que favorecen la comprensión de los procesos de construcción social de la subjetividad en los nuevos contextos de trabajo. Desde una mirada sensible a las transformaciones socio históricas e institucionales, es posible advertir que el sentido del trabajo siempre remite a las distintas instituciones humanas y al “*malestar en la cultura*” y por lo tanto no es reducible a sus dimensiones instituidas ni a las reglas de oficio.

El recorrido de lectura que proponemos se abre con tres textos que buscan situar algunas de estas perspectivas teóricas en territorio y presentar algunas tradiciones en las prácticas. En el artículo “*Psicodinâmica e clínica do trabalho: algumas notas sobre a trajetória brasileira*”, Ana Magnolia Mendes repasa las distintas vertientes y experien-

cias que han permitido la consolidación de la psicodinámica del trabajo en Brasil, movimiento en el que la propia autora ocupa un lugar protagónico desde los inicios. Otros colegas de Brasil, Joao César de Freitas Fonseca y Iolanda Aguiar de Oliveira, a través del texto *“Clinica da atividade no contexto brasileiro: sobre ciências, territórios e compreensões”*, nos acercan a la obra de Yves Clot y a las prácticas de la clínica de la actividad en Brasil. También aportan un conjunto de argumentos valiosos para pensar esas contribuciones en el contexto de América Latina. Por mi parte y en la misma línea, agrego el texto *“Trabajo y subjetividad. Trazos para la construcción de una mirada regional”*, buscando abrir el diálogo sobre el lugar que cabe a las tradiciones teóricas locales en la construcción de una perspectiva sobre el trabajo y la subjetividad con matices propios.

En el segundo momento reunimos tres artículos que muestran la vitalidad y alcances de la Psicodinámica del Trabajo en la producción de conocimientos en la acción. Comenzamos con *“Por qué ocupar el rol del experto es el mejor modo de que nada cambie. La acción en psicodinámica del trabajo”*. Los colegas Laerte Idal Sznelwar, Patricio Nusshold, Seiji Uchida y Selma Lancman, realizan allí una presentación sintética de la psicodinámica del trabajo, de las disciplinas que la nutren y de aquellas con las que dialoga o se complementa. Con ese propósito, recuperan la centralidad que adquieren algunos principios orientadores de la psicodinámica en la delimitación de su objeto y método y señalan las marcas que los distintos contextos en los que se ponen a prueba sus conceptos imprimen en la evolución de la teoría. Continuamos con el texto *“Clínica y transformación de las situaciones de trabajo”*, centrado en las posibilidades transformadoras de la psicodinámica. Su autora, Valerie Ganem, comparte algunas de sus experiencias de intervención y expone de un modo claro y ordenado el encuadre y las estrategias utilizados, evidenciando las enseñanzas recogidas en dicha práctica. Cierra este apartado una excelente contribución de João Batista Ferreira, *“O impossível território do silêncio: a experiência da criação como trabalho vivo”*. En ese artículo, se concede a la psicodinámica un lugar central en la reflexión sobre los procesos creativos. A partir del análisis de los procesos de producción literaria, el autor se adentra en la escritura como trabajo y devela prácticas, hábitos y quehaceres de autores notables de la literatura latinoamericana para dar cuenta de las tensiones entre placer y sufrimiento que hilvanan sus trayectorias creativas.

En un tercer momento, tres textos nos proponen analizar críticamente el trabajo contemporáneo desde perspectivas que sintonizan entre sí configurando abordajes complementarios. En el artículo *“Corporeidade e trabalho: O corpo-tempo que faz (e se faz) mundo”*, Mónica Botelho Alvim nos convoca a reflexionar sobre el estatuto que adquieren el cuerpo y la temporalidad en los contextos de trabajo, según los modos de producción y las lógicas de producción y dominación implicadas. Por su parte, Leonardo Marengo, María Inés Landa Juan Pablo Gonnet y Andrea del Bono, toman como objeto de revisión y análisis el discurso managerial, su constitución y progresiva sofisticación. El artículo, titulado *“La sofisticación del discurso managerial:*

*reflexiones sobre su actualización y notas sobre sus mutaciones*”, aplica el análisis teórico a la realidad de la gestión de los recursos humanos en sectores de servicios como los *call centers*. En el extremo opuesto, con el texto “*Sin estar, estando*”, Florencia Soraire aporta a la misma línea de análisis pero desde su mirada de antropóloga. A partir de la reconstrucción de las condiciones de gestión de los recursos humanos en un sector tradicional como la minería, propicia poner en foco la temporalidad en la vida concreta de un colectivo de trabajo. Emociones, cuerpo y temporalidad son las nociones que estos textos ponen de relieve para dar cuenta de las tensiones de la gestión y la vida subjetiva.

Como el trabajo se hace por y para otros, también puede constituirse en una potente herramienta terapéutica. El yo es sin duda uno de los destinatarios de la acción, no solo para conservarse, sino esencialmente porque busca desarrollarse. De ahí que la actividad se sitúe en el fundamento de la subjetivación en el trabajo y que, desde su doble condición personal y personalizante, se vuelva elabé transparentar que partimos a ontinuidad y el esfuerzo aplicado a la construcción soporte de los procesos de reconocimiento. Los textos reunidos en el cuarto apartado comparten esa concepción y coinciden en una nota común: dar cuenta de la problemática en ámbitos escasamente explorados en los estudios del trabajo. “*Trabajo, actividad y subjetividad: utilidad y sentido del trabajo en la cárcel*”, de Ana María Correa, expone un conjunto de reflexiones sustantivas surgidas de un proceso de investigaciones realizado entre 2007 y 2010 con hombres y mujeres privados de libertad. Entre otros aportes, se recuperan allí los sentidos que los actores asignan al trabajo. En palabras de la autora: “*el lugar del trabajo en la cárcel se inscribe como propuesta socializadora que refuerza la lógica del provecho y de subordinación a la fuerza de mando donde no se presenta, en la práctica, ningún vestigio del trabajo liberador creativo, productor social*”. Los demás artículos del cuarto apartado muestran las posibilidades que adquiere el trabajo en contextos institucionales alternativos. En el marco de la experiencia profesional en laborterapia, Adriana Vitelli escribió “*Del trabajo como modo de subjetivación a los modos de subjetivación como construcción del trabajo*”, donde reflexiona sobre el rol del trabajo como posibilitador del “cuidado de sí mismo”. La autora destaca la perspectiva de este dispositivo que pone el acento en la construcción de ciudadanía y de inclusión social por vía de la adquisición de un oficio, poniendo en articulación dialéctica los conceptos de subjetivación y de aprendizaje. Finalmente, Dulce Suaya socializa los fundamentos y alcances del dispositivo de intervención que vertebría su propuesta de trabajo. En “*Historia vital del trabajo (HVT). Dispositivo psicosocial de intervención en la clínica de la salud mental*”, se despliega una perspectiva de abordaje en la que por medio de la palabra se acoplan tres ejes: memoria, historia y trabajo. Desde allí se recuperan las marcas del pasado singular de cada trayectoria para construir un sentido nuevo que ubique al sujeto como productor y creador. La experiencia recuperada se enlaza entonces con el trabajo como productor de subjetividad. El trabajo, factor central de la constitución subjetiva, es revelado en estos textos también en su potencial terapéutico.

El quinto apartado focaliza en la organización del trabajo y en su capacidad de movilizar la subjetividad. Esta línea de análisis es presentada por Valerie Ganem en su texto *“Organización del trabajo y procesos de subjetivación”*, a través de una delimitación de ambas categorías y del modo en que se articulan entre sí, enfatizando la importancia que adquieren el cuerpo y las emociones en la implicación. Con el respaldo de una sostenida trayectoria en los estudios de género, Maite Rodigou Nocetti, en su texto *“Igualdad de género en el trabajo universitario? Visibilizar y reconocer el impacto del trabajo de cuidados en las trayectorias laborales”*, analiza las modalidades en que las mujeres transitan las tensiones entre el trabajo de cuidados y el trabajo académico en la universidad y expone situaciones más comunes de desbordamiento y conflicto. Los hallazgos de la autora remiten a la mirada de Pascale Molinier<sup>1</sup>, quien advertía que *“el amor y el trabajo no son experiencias que se pueden añadir de forma armoniosa”* sino que, frecuentemente entran en conflicto. Desde el punto de vista de la implicación subjetiva, estas tensiones son un correlato lógico de las instancias en las que operan amor y trabajo: por una parte, el amor aparece como un resorte importante de la esclavitud y la participación de las mujeres en las actividades del hogar, y por otra, constituye uno de los riesgos de desestabilización y confusión en la esfera de actividades de servicios. El último texto del quinto bloque explora la implicación subjetiva en la memoria de lo trabajado, de la acción y de los saberes que operaron en el trabajo real. En *“De memoria y saberes compartidos. Análisis clínico del trabajo en la formación intergeneracional de operadores industriales”*, Federico Barnes, Sofía Saravia y quien escribe presentamos una experiencia de intervención en una empresa pública en la que se implementó un dispositivo de trabajo inspirado en la clínica de la actividad. El artículo reconstruye el contexto de la intervención y sus principales contenidos, enfatizando la importancia que adquieren el diálogo y la confrontación de miradas en la reconstrucción de la acción, la que no puede llevarse a cabo sin un proceso de re-implicación.

Pablo Garaño abre el sexto y último apartado del libro con el texto *“Salud mental y trabajo, historias y antecedentes en Argentina. Importancia de la investigación cualitativa”*, recordando los primeros estudios realizados en nuestro país sobre operadores telefónicos y maestros. El autor resignifica tres componentes muy importantes para abordar la relación salud y trabajo. En primer lugar, analiza la importancia que ha tenido la investigación cualitativa en el plano metodológico, la que, por otra parte, adquiere centralidad en la aproximación clínica en todas sus versiones, a través de la priorización de la palabra del trabajador y de la escucha y de la implicación del clínico en los procesos investigativos. En segundo lugar, marca la relevancia que adquiere el compromiso con las instituciones de la comunidad en la práctica de investigación, por oposición a las prácticas de gabinete. Finalmente, defiende la potencia de un posicionamiento crítico y la necesidad de su articulación en el plano metodológico. Los otros dos estudios específicos incluidos en este apartado contribuyen a poner en

1 Molinier, P. (2008). Les enjeux psychiques du travail. Introduction à la psychodinamique du travail. París: Éditions Payot & Rivages.

valor estos tres rasgos de la investigación en salud y trabajo.

En *“Sufriendo las clases. Violencias y malestar en el trabajo docente”*, Horacio Paulín ensaya algunas reflexiones sobre el trabajo docente. Este colega valida algunas proposiciones recurrentes en los estudios en nuestra región: los niveles de violencia aumentan a la par que aumentan las demandas sociales a la institución educativa. En el marco de cambios en la organización del trabajo que tienen efectos deletéreos en los trabajadores, se observan cada vez más exigencias y cada vez menos recursos institucionales para afrontarlas. En la medida en que aumentan las expectativas sociales hacia la educación, se exacerbán la burocracia y el control y se fragilizan los lazos entre pares, sin que puedan constituirse colectivos capaces de actuar sobre sus condiciones de trabajo y de contener los efectos de las transformaciones.

En ese juego de fuerzas, las condiciones para la movilización subjetiva de los docentes son adversas. Las tensiones que atraviesan las prácticas de los docentes pueden ser valoradas en su impacto en la salud, en donde el incremento del sufrimiento psíquico derivado de la violencia se articula con las enfermedades profesionales identificadas en una tradición significativa de estudios, que ahora se refuerzan como consecuencia de un contexto de sobrecarga. Pero, como sabemos, este escenario es el que vertebría el trabajo contemporáneo: un quehacer tradicional como la docencia puede ser confrontado con una ocupación emergente y hallarse numerosas diagonales que los cruzan.

Finalmente, en el cierre del sexto apartado, las colegas brasileras Denise Macedo Ziliotto y Bianca Oliveira de Oliveira presentan un estudio empírico sobre la problemática actual de los *call centers*. En el texto *“O trabalho em contact centers: sofrimento psíquico e estratégias defensivas dos operadores”*, las autoras asumen una posición psicodinámica para dar cuenta de una realidad laboral que puede caracterizarse como de alta presión, exigencia y control en la organización del trabajo y una dinámica de reconocimiento bloqueada, lo que configura un escenario óptimo para la emergencia de patologías de sobrecarga y sufrimiento psíquico.

Hasta aquí el recorrido. Esperamos que la lectura de este libro suscite preguntas, conjeturas, revisiones de prácticas, saludables movimientos de saberes, reescrituras, nuevas visitas a textos conocidos o bien exploración de lecturas en campos emergentes, conexos o complementarios. Esperamos que refuerce el entusiasmo por la indagación y el debate y resulte motivadora para la participación de otros colegas en el próximo simposio, en el que reanudaremos estos diálogos. Como siempre sucede, quien se aboca al ordenamiento de textos producidos por otros en un contexto marcado por la diversidad no puede evitar la impronta de su perspectiva en el discurso que ofrece al lector como producto final. Esto no opaca, empero, la voluntad de objetividad ni el esfuerzo aplicado a la construcción de coherencia en una publicación colectiva. Nuestro caso no es una excepción: adoptamos una perspectiva clínica y

hemos procurado que el simposio TAS constituya un ámbito de reflexión transdisciplinar, en el que sea posible discutir entre pares conceptos, dispositivos y prácticas, admitiendo diferencias, buscando consensos, construyendo en la diversidad, porque como sostiene Dominique Lhuilier<sup>2</sup> “las controversias científicas son también controversias de oficio”.

*Andrea Pujol*

---

<sup>2</sup> Lhuilier, D. (2010). *Developpement de la clinique du travail en Clot, Y & Lhuilier, D. Agir en clinique du travail*. Editions Érès. París.



## *Vida de Trabajo*

*Ese hombre trabajó, quién escribirá su historia... (Abonizio – Baglietto)*

Siempre que pienso en mi viejo, la primera imagen que aparece es él trabajando. En mis pensamientos, en mis recuerdos, está su silueta en el taller frente a su máquina y con el mate cerca. No interesaba la hora, si era de día o de noche, tengo el claro retrato de mi papá trabajando sin importar si era una mala o una buena época. Seguramente es porque hace más de 45 años que ejerce este oficio; porque todo lo que sabe lo aprendió allí; porque nos crió desde el taller; porque allí supe de las primeras injusticias al darme cuenta que mi viejo, aún hoy, no puede comprar los zapatos que él mismo fabrica. O tal vez sea porque aún hoy, cuando lo veo, la primera pregunta que le hago es: “¿y viejo, cómo anda el laburo?”, y él responde como siempre: “Y... ahí anda, tirando para no aflojar”. Mi viejo también hace otras cosas, pero siempre que lo pienso, lo pienso trabajando.-

Pablo Figueroa





# *Psicodinâmica e clínica do trabalho: algumas notas sobre a trajetória brasileira*

*Ana Magnólia Mendes<sup>1</sup>*

No Brasil na última década a psicodinâmica do trabalho vem se expandindo significativamente, particularmente após 2007, quando foi criado na Universidade de Brasília, o primeiro Laboratório de Psicodinâmica e Clínica do Trabalho. Esta expansão tem trazido contribuições e equívocos os mais variados quanto ao uso da teoria e do método. De um modo geral, podemos classificar os pesquisadores brasileiros em psicodinâmica em pelo menos três categorias mais marcadas: os que admiram a abordagem, os que divulgam e a reproduzem e os que criam e produzem conhecimento. Na década de 80, especialmente ergonomistas, contribuíram para entrada da psicodinâmica do trabalho no Brasil, mas não se apropriaram da teoria como um campo de produção do conhecimento, tornando-se assim, mais admiradores do que pesquisadores da abordagem. Outros pesquisadores vinculados à área de saúde, engenharia e a própria ergonomia tem contribuído de modo mais significativo desde 2004 com a divulgação da teoria, traduzindo textos importantes e realizando estudos na interface psicodinâmica e ergonomia. E por fim, a grande maioria dos pesquisadores brasileiros que vêm usando sistematicamente os conceitos desde os anos 90, dedicando-se a produção do conhecimento, por meio de pesquisas empíricas e discussões teóricas; e investindo na formação de doutores, mestres e especialistas, contribuindo para transformar o Brasil em um dos países com maior produção de teses, dissertações, livros e artigos em psicodinâmica do trabalho. Este crescimento é fruto de pesquisas realizadas, sobretudo, no Norte, Sul e Centro-Oeste, por pesquisadores vinculados a programas de Pós-Graduação, especialmente em Psicologia, com linhas de pesquisa alinhadas ao objeto da psicodinâmica do trabalho.

<sup>1</sup> Professora doutora do Departamento de Psicologia Social e do Trabalho, Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília. Coordenadora do Laboratório de Psicodinâmica e Clínica do Trabalho. [anamag.mendes@gmail.com](mailto:anamag.mendes@gmail.com)

O ano de 2007 também foi marcado pela realização do I Simpósio Brasileiro de Psicodinâmica do Trabalho e o I Curso de Especialização, promovidos pela Universidade de Brasília. Diversos desdobramentos aconteceram a partir deste ano. O simpósio encontra-se na sua IV versão e em 2009 foi lançado o I Congresso, que já se encontra na III versão. Em 2008 foi criado, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, o segundo Laboratório e nos anos seguintes novos Laboratórios floresceram em Manaus, no Rio de Janeiro, Goiânia, Curitiba com a tendência a aumentar nos próximos anos, reforçando assim a expansão da abordagem.

Para divulgar esta expansão, em 2009, foi publicado um artigo sobre as *Perspectivas do uso da psicodinâmica do trabalho no Brasil: teoria, pesquisa e ação*<sup>2</sup>. Neste estudo foram identificadas quatro tendências para o uso: Teórico-conceitual; Indissociabilidade entre teoria e método; Teoria associada à multi-métodos; Método, no caso a Clínica do Trabalho, associada às práticas de gestão da organização do trabalho.

Esta obra foi fundamental para consolidar o uso da psicodinâmica como teoria associada à multi-métodos. É uma obra que contribui para a articulação da psicodinâmica com outras ciências como a psicometria, a medicina e enfermagem do trabalho, a ergonomia e a psicologia organizacional. A apresentação e o Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento – ITRA permite a realização de estudos epidemiológicos e a identificação da demanda para estudos clínicos mais profundos.

Os vários estudos com o ITRA ou com entrevistas individuais e coletivas apresentados são exemplos de como atingir determinadas empresas e categorias profissionais por meio de instrumentos politicamente mais aceitos neste universo e que sejam capazes de abarcar grandes populações. Assim, esta obra é, sobretudo, uma ação de resistência e mobilização para fazer face às exigências do prescrito acadêmico. O lançamento desta segunda edição mostra, além do seu mérito técnico, o papel político que ela vem desempenhando.

É importante esclarecer, que o pesquisador usuário destes vários métodos apresentados no livro, não pode afirmar que é um clínico do trabalho apenas se usar o referencial teórico, e menos ainda, dizer que tem uma prática (ação) em psicodinâmica sem usar a clínica do trabalho. Ele pode ser um doutor, mestre ou especialista em psicodinâmica do trabalho e não ser um clínico do trabalho. Sua identidade se constitui a partir do uso que faz da teoria e como a articula com o método na sua prática como pesquisador.

Não é possível delimitar de modo rigoroso e hermético o uso de uma abordagem e a sua identidade, caracterizando os pesquisadores que usam a abordagem de legítimos ou não “psicodinamista” ou “psicodinamicista”. A identidade é algo que se encontra

2 MERLO, Álvaro Roberto Crespo; MENDES, Ana Magnólia. **Perspectivas do uso da psicodinâmica do trabalho no Brasil: teoria, pesquisa e ação.** Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 2009, vol. 12, n. 2, pp. 141-156

em permanente construção e por isso é sempre inacabada. Obedecer às prescrições dos mestres é *fazer para eles e não com eles*. Acreditamos que fazer ciência é questionar o que está posto, não é reproduzir e confirmar verdades. É fazer avançar o conhecimento, mesmo que este avanço consagre o fracasso da verdade anunciada, e para isso, é preciso transgredir, pensar livremente, ter autonomia intelectual e se emancipar.

Nesta perspectiva, acreditamos que o uso da psicodinâmica como categoria teórico-conceitual e articulada a outros métodos como escalas, entrevistas individuais e coletivas, análise documental, observação faz parte do seu percurso particular na Universidade de Brasília, não é algo universal da abordagem em si mesma. Com a reimpressão desta obra, reafirmamos nossa crença que o modo, tal como proposto, deve continuar sendo usado, especialmente, quando não se encontra espaço para o uso da clínica do trabalho, por questões políticas, éticas e relativas à formação do pesquisador.

Fortalecendo esta crença, ressaltamos que outros instrumentos<sup>3</sup> foram elaborados e pesquisas usando a clínica, com algumas adaptações do método original e articulações mais aprofundadas com a Psicanálise tem sido realizadas no Laboratório desde 2010, desdobrando-se em pressupostos teóricos e metodológicos que muito tem a contribuir com a amplificação deste campo de estudo no Brasil.

Feita esta contextualização, o artigo se desdobra enfocando a clínica da cooperação, como uma das modalidades da clínica psicodinâmica do trabalho ou clínica do trabalho e da ação, método privilegiado da psicodinâmica do trabalho, apresentando uma síntese conceitual com bases nos estudos empíricos do Laboratório da Universidade de Brasília, especialmente no livro de Mendes e Araujo *A clínica psicodinâmica do trabalho: o sujeito em ação*, publicado em 2012, e nos estudos de Dejours (1999ab, 2000, 2004ab, 2007ab, 2008ab, 2009). Antes de apresentá-la, é importante discutir o objeto da psicodinâmica e alguns dos seus principais conceitos.

## A psicodinâmica do trabalho

A psicodinâmica do trabalho estuda as vivências de prazer-sofrimento fruto da mobilização subjetiva dos trabalhadores frente aos constrangimentos da organização do trabalho. O prazer para esta abordagem não é uma relação direta. É construção intersubjetiva que integra o psíquico e o social de modo indissociável, no trabalhar, no fazer, na expressão da subjetividade, no coletivo de trabalho e nos modos como as relações de trabalho se constroem, produzindo um jogo de forças e uma dinâmica própria aos contextos de trabalho.

Esta dinâmica não está descolada dos efeitos da acumulação flexível do capital sobre

<sup>3</sup> Para aprofundar esta discussão ver MENDES, A. M. e ARAÚJO, L. R. K. (2012). Clínica psicodinâmica do trabalho: práticas brasileiras. Curitiba: Editora Juruá.

os modelos gerencialista de gestão. Está regida pela lógica da racionalidade econômica, principal fonte inspiradora para as novas formas de organização do trabalho, que por sua vez, criam novas formas de subjetivação, de sofrimento, de patologias e de possibilidades de reação e ação dos trabalhadores.

Considerado este contexto, a Psicodinâmica insere-se no campo das teorias críticas do trabalho, mas, sobretudo, é uma teoria clínica. Tem como objeto central compreender a mobilização subjetiva no trabalho, que é o engajamento afetivo mediado pelo uso da palavra que o trabalhar, o trabalho vivo produzido pela organização do trabalho, nas contradições entre o prescrito e o efetivo, exige do trabalhador. Neste processo, é imprescindível compreender o sofrimento como o afeto que mobiliza os investimentos do indivíduo para transformar a organização do trabalho. Quando esta transformação é possível o prazer é vivenciado.

Trabalhar significa enfrentar o real que é imprevisível, imprevisto, incontrolável, instável. Este real coloca em xeque as prescrições visíveis e invisíveis da organização do trabalho. No real do trabalho o sujeito, se mobiliza para a ação, busca colocar em prática o que pensa sobre o seu fazer, torna o seu trabalho vivo.

Nesta direção, a mobilização subjetiva para o trabalhar provoca uma desestabilização dos afetos, por isso um sofrimento, denominado de criativo. Este sofrimento move o trabalhador a buscar soluções para as dificuldades do seu trabalho e quando consegue encontrá-las vivencia gratificação e prazer. Assim, a mobilização subjetiva é vivenciar sofrimento criativo e prazer no trabalho.

Ao contrário, a mobilização pode levar a paralisação frente ao real quando envolve angústia, medo e insegurança, transformando o sofrimento criativo em sofrimento patogênico. Torna-se patogênico quando não é exteriorizado, quando o sujeito é negado, a palavra é interditada, imobilizando-o, uma vez que não tem mais espaço para se expressar, discutir sobre o fracasso, a dor e a impotência. É o sofrimento não ressignificado que mantém o trabalhador queixoso, paralisado, sem ação sobre o real.

Este sofrimento patogênico tem se intensificado diante das novas formas de organização do trabalho, que revelam um modo de dominação social muito mais sofisticado e difícil de ser identificado. A flexibilização do capital tem levado a precarização e a um sofrimento ético, marcado pela banalização das injustiças e do mal, ocasionando, o surgimento de patologias sociais. Diante desse contexto, o sofrimento se apresenta como uma reação, uma manifestação da resistência e da insistência em viver em ambiente precarizado, funcionando assim, como um mobilizador para luta contra as patologias sociais.

Esta luta é mantida pelo uso de estratégias de defesa. Diante das novas formas de organização do trabalho, diferentes tipos de defesa individuais e coletivas vêm sendo construídas pelos trabalhadores. Destacam-se como exemplos: a aceleração, o indi-

vidualismo, a banalização, o cinismo, dissimulação, hiperatividade, desesperança de ser reconhecido, desprezo, infligir danos aos subordinados, negação do risco inerente ao trabalho e distorção da comunicação. Funcionam como uma “anestesia”, que permite ignorar o sofrimento patogênico e negar suas causas. Ao mesmo tempo, leva a criação de um obstáculo à capacidade do trabalhador de pensar sobre o seu trabalho, de agir e de lutar contra os efeitos deletérios da organização do trabalho, sobre sua subjetividade, sua saúde e qualidade de vida no trabalho.

Quando se instala este processo de anestesia e atinge o coletivo de trabalho, considera-se que a luta foi perdida e em seu lugar instalaram-se as patologias sociais, uma delas é a violência e seus desdobramentos como o assédio moral. O assédio é assim uma experiência coletiva produzida pelas falhas das defesas frente ao sofrimento patogênico gerado na angústia, medo e insegurança diante da interdição da mobilização subjetiva exigida no confronto com o real do trabalho.

A mobilização subjetiva é composta por dimensões indissociáveis como a inteligência prática, o espaço de discussão, a cooperação e o reconhecimento. Não depende da vontade do trabalhador. Emerge quando os trabalhadores agem de forma a subverter os efeitos prejudiciais da organização do trabalho. É uma mobilização, sobretudo, política.

Viabiliza a dinâmica do reconhecimento, um modo específico de retribuição simbólica dada ao sujeito, como compensação por sua contribuição aos processos da organização do trabalho, pelo engajamento da subjetividade e da inteligência. Prescinde para tal, do coletivo de trabalho construído pelos trabalhadores. Seus elementos constitutivos são: solidariedade, confiança, cooperação e pressupõe a existência de um espaço público da fala e da promessa de equidade quanto ao julgamento do outro.

O trabalhador se mobiliza e se engaja no trabalho pelo seu poder negociando, pressionando e se apropriando ou rejeitando as regras do coletivo de trabalho. Sua ação inscreve-se sobre uma dinâmica de troca que tem por efeito garantir a consecução dos seus objetivos e do coletivo de trabalho. Desse modo, para que o trabalho seja fonte de saúde mental é central a mobilização das condições políticas capazes de levá-lo a mobilização da inteligência prática, do espaço de discussão, da cooperação e do reconhecimento no trabalho possibilitando o sofrimento criativo e o prazer.

## **A clínica da cooperação**

A seguir descreve-se, com base em Mendes e Araujo (2012), como a clínica da cooperação, sugerida por Dejours (2009), vem sendo desenvolvida no Laboratório de Psicodinâmica e Clínica do Trabalho – LPCT da Universidade de Brasília.

A clínica da cooperação está voltada para tornar viva a mobilização subjetiva, a construção de regras coletivas de ofício e de convivência para um coletivo imerso no mesmo cotidiano de trabalho, oferecendo possibilidades para a gestão coletiva do trabalho. Os princípios e as especificidades da clínica psicodinâmica exigem uma qualificação teórico-metodológica que articule as teorias do sujeito e social a uma condução centrada na escuta do outro. O processo fala-escuta implica condições que vão além do dizer-ouvir. A escuta do sofrimento decorrente das relações de trabalho requer do clínico escutar o não dito, o oculto, o silenciado, buscando, junto com o coletivo, desvelar a cortina e construir novas estratégias para ressignificar o sofrimento, atribuindo um novo sentido ao trabalho e, como consequência, abrindo espaço para as ações sobre a organização do trabalho.

O pensar não está dissociado do sentir. Não é suficiente para a mobilização subjetiva conhecer o trabalho, saber o que precisa ser feito ou fazer o que se sabe. O fazer está carregado de saberes e de afetos, principalmente porque o trabalho implica viver junto. A fala sobre o sofrimento permite essa associação.

A clínica é desenvolvida por meio de sessões coletivas com grupos de trabalhadores que estão inseridos na mesma organização do trabalho. Participam no máximo dez trabalhadores em sessões semanais com duração de 1h30min. O número de sessões pode variar à medida que a demanda vai sendo esclarecida e o coletivo se apropria do seu desejo e seus destinos. A participação deve ser voluntária. Está composta pelos coletivos de trabalhadores e coletivo de supervisão, que são os especialistas que conduzirão o processo. A sua condução é desenvolvida em dez etapas, que estão detalhadas na obra de Mendes e Araujo (2012):

- Organização da pesquisa
- Construção e análise da demanda
- Constituição do espaço da fala e da escuta
- Observação clínica
- Estruturação do memorial e do diário de campo
- Restituição e deliberação
- Supervisão
- Apresentação dos relatos
- Avaliação

Para se chegar a estas etapas, muitos dispositivos na condução da clínica são importantes como à demanda; a elaboração e perlaboração; a construção de laços afetivos; a interpretação e a formação clínica.

## A demanda

O clínico deva ser capaz de dar visibilidade à demanda e analisar sua viabilidade antes de iniciar o trabalho. É possível que a prática clínica anteceda várias sessões de análise da demanda. A demanda precisa ser traduzida para o coletivo de pesquisa como algo que não será satisfeito, será sempre um processo de negociação e estabelecimento de compromissos entre trabalhadores e pesquisadores. A demanda exige um tempo para ser desconstruída e reconstruída, ela não pode ser equivalente a uma solicitação, devendo ser analisada em todos os aspectos aqui referenciados, principalmente nas suas relações com o desejo.

A demanda deve ser formulada de acordo com hipóteses, que devem acompanhar as questões, as quais não devem seguir um roteiro ritualístico. Deve-se explicitar os riscos: não existe solução urgente. Pode não se obter respostas às hipóteses pré-formuladas e/ou não se encontrar tudo aquilo que se esperava, mas outra coisa, com efeito inesperado, que pode levar à desestabilização do coletivo e à quebra dos mecanismos de adaptação a situações de trabalho. A própria ideia de sucesso é talvez contraditória com relação à experiência da clínica do trabalho. Deve ficar clara a independência do clínico, uma vez que podem ocorrer resultados que suscitem contradições com relação à gestão da organização do trabalho. É preciso deixar claro que esta ação clínica não é assistencial. O trabalho consiste em instrumentalizar os trabalhadores a serem protagonistas no seu ambiente profissional.

## **A elaboração e perlaboração**

Esse processo ocorre quando é propiciada a reintegração, pelo sujeito, da sua história no trabalho, isto é, em uma dimensão que ultrapassa os limites individuais. À medida que o trabalhador fala, rememora os acontecimentos traduzidos no seu sofrimento, comunica-se com o vívido e tem a possibilidade de reconstruir um significado, que antes era traduzido em lembranças com manifestações sintomáticas, paralisadas na ação. Dessa forma, o trabalhador sai do relembrar para reescrever uma história. As defesas construídas, as negações e as inibições surgem como um material rico de análise. Essa ação se orienta na realização da verdade do sujeito como a realização de uma dimensão própria, que deve ser destacada, na sua originalidade, da própria noção da realidade.

A habilidade do profissional, nesse cenário, é mobilizar os integrantes a apontar os discursos justapostos, que se recobrem uns aos outros como um arquivo morto, e buscar atuar na resistência do que precisa ser manifestado.

O clínico do trabalho é um agente externo que constituirá o equilíbrio. Sua escuta é um cuidado para que a palavra circule, possibilitando a expressão sintomática, uma forma de vida. A dor do sujeito passa a adquirir outras formas quando acolhida. Contraditória a um paradigma de sucesso, essa prática não visa à conservação do narcisismo, a uma solução pronta. Ao contrário, diz respeito à coexistência de correntes

contrárias, uma vez que o desejo é ambivalente. O importante é auxiliar os trabalhadores a digerirem as enzimas, aquelas que, quando paralisadas, se manifestam em sintomas como depressão, síndrome do pânico, pressão alta, entre outros.

## A construção de laços

Elementos como desejos idealizados, dificuldade de castração e dificuldade de assumir a ferida narcísica devem ser considerados na clínica do trabalho, uma vez que o trabalho impõe ao sujeito o encontro com o real, representado pelas contradições da organização do trabalho. As organizações de trabalho tendem a potencializar o narcisismo e a onipotência por meio de seus modelos de excelência, mas é na castração que o sujeito se constitui, que pode estabelecer laços, ao buscar, no outro, o que lhe falta. Sem a presença desses elementos, a cooperação e a construção do coletivo de trabalho, que passam necessariamente pelos laços afetivos, não são possíveis.

Cabe ao clínico acolher as falas e os gestos como algo suportável. Dessa forma, instaura-se o afeto na linguagem. Junto ao grupo, o clínico tenta nomear o afeto, ou seja, introduzir as palavras que falam desse sentimento, promovendo a identificação dos presentes. É nesse momento que o sujeito recebe reconhecimento e encontra, na palavra, um lugar para reconhecer a sua identidade.

O importante, nesse coletivo formado, é que o indivíduo que se manifesta não é só o ator principal de um drama que busca esclarecimento, mas também o porta-voz de uma situação, que deve ser acolhida e discutida, que pode oferecer ao trabalhador possibilidades diversificadas de recompor uma corporeidade existencial, de sair dos seus impasses repetitivos e, de alguma forma, se re-singularizar. Assim, cria-se um dispositivo para mudar um modo de funcionamento, no qual se encontra suporte para um foco enunciativo. Como consequência, surgem novos tipos de relações e relacionamentos entre os acontecimentos, abrindo uma oportunidade do coletivo.

A função do clínico é tornar-se um elo nessa cadeia de escuta, possibilitar a reumanização do sofrimento diante da desumanização vivida e deixar surgir à oportunidade de uma palavra para que o sujeito construa no coletivo o sentido e torne a sua realidade suportável.

## A interpretação

Para acessar o sofrimento, as defesas precisam ser descobertas e, muitas vezes, estas são inconscientes e aparecem sob a forma de atos falhos, chistes e silêncio. Assim, é preciso distinguir o sujeito do enunciado; o sujeito gramatical, que raciocina; e o sujeito da enunciação, que possui na sua linguagem uma estrutura de descontinuidade, de fenda, que pode fazer uma irrupção na língua falada, e o corte feito pelo clínico,

operado pela interpretação, pode tornar o conteúdo latente em manifesto.

O clínico do trabalho deve voltar sua interpretação aos comentários do coletivo, preservando o indivíduo. Dessa forma, ele contribui para desencadear o surgimento de novos temas e o desejo dos presentes de continuarem falando. A catalisação da interpretação “correta” mantém a discussão. O contrário leva a um esfriamento, e acentuam-se as resistências pessoais. A precisão da observação não deve remeter-se à objetividade de um sofrimento ou de uma realidade, causa do sofrimento, mas à verdade de uma relação dos participantes com o coletivo de trabalho. Busca-se interpretar as defesas coletivas sem fazer delas um ato de violência, já que desnudar o sofrimento e a dimensão subjetiva pode ocasionar sérias consequências aos trabalhadores.

A interpretação ideal seria aquela que desmonta um sistema defensivo e autoriza simultaneamente a reconstrução de um outro sistema defensivo, ou um deslocamento deste, de maneira a enfatizar um elo entre sofrimento e trabalho.

O alvo dessa prática é a postura do coletivo no trabalho e os efeitos da ocultação dos sistemas defensivos coletivos sobre o sofrimento e, além disso, sobre o modo de ação da organização do trabalho e seu efeito perverso para a saúde psíquica.

## **A formação clínica**

O clínico é parte indissociável da condução clínica. Sua subjetividade é uma das dimensões do próprio método. Sua formação não é só técnica e ética, mas também afetiva. É preciso ser capaz de se afetar pela fala do outro, colocar-se à disposição do outro, deixar-se surpreender, duvidar, angustiar-se com o inesperado, suportar o incontrolável. A clínica não busca respostas e soluções de modo racional e objetivo. O sentir é infinito, bem como a capacidade de nos afetar pelos outros, sendo assim, a clínica é um processo inacabado. Conviver com essa frustração é fundamental para que a clínica ocorra.

Nesse sentido, fazer a clínica implica um sofrimento frente ao real, o que requer condições profissionais e institucionais para a mobilização subjetiva do clínico. Sem essa condição, é muito difícil o engajamento na relação de fala-escuta.

Esse engajamento é fundamental, uma vez que os conflitos e contradições, inerentes às relações de dominação presentes no mundo do trabalho, requerem uma atuação centrada na indissociabilidade entre ideia e afeto. O fazer envolve conflitos que vão além da capacidade do sujeito de pesar sobre ele mesmo. O pensar é importante, assim como o conhecer, mas como este fazer afeta o sujeito é a principal ocupação da clínica. Evidentemente, a organização do trabalho é definidora desse fazer, não existindo independência do sujeito em relação à realidade do trabalho, muitas vezes cruel e perverso.

O clínico é o tradutor do que é ocultado pelo coletivo em relação aos modos de engajamento no trabalho. Escutar o sofrimento implica desvelar as defesas e traçar os caminhos da mobilização subjetiva por meio da circulação da palavra no coletivo. Assim, a clínica da cooperação se apresenta como possibilidade de resgatar o sentido do trabalho, o sofrimento criativo, o prazer e consequentemente a saúde dos trabalhadores.

Por estas razões pode ser uma prática de promoção de saúde mental a ser utilizada nos mais diferentes contextos de trabalho, de modo particular nas organizações. Ainda é um desafio, visto as condições institucionais, políticas e éticas que envolvem estas práticas e os interesses da racionalidade instrumental que tem ocupada a maior parte das organizações formais capitalistas.

Para finalizar, destaca-se o valor e os desafios da supervisão destas práticas. A discussão do diário de campo e do memorial tem sido fundamental para que os dispositivos operem na sua potência.

Com esta contribuição, espera-se avançar na construção dos dispositivos clínicos para que o objeto e o objetivo da psicodinâmica tornem-se vivo numa prática que seja coerente com os princípios teóricos e com o desejo de tornar a mobilização subjetiva e a mobilização do coletivo potências políticas, transformadoras pela ação, da organização do trabalho. E para tal, é fundamental a escuta qualificada do sofrimento no trabalho e o uso dos dispositivos clínicos em toda sua potencialidade.

## Referências bibliográficas

- Dejours, C. (1999a). *A banalização da injustiça social*. FGV: São Paulo.
- Dejours, C. (1999b). *Fator humano*. FGV: Rio de Janeiro.
- Dejours, C. (2000). Travail, souffrance et subjectivité. *Sociologie du Travail*, 43(2), 329-340.
- Dejours, C. (2004a). Subjetividade, trabalho e ação. *Revista Produção*, n. especial, 3(14), 27-34.
- Dejours, C. (2004b). Activisme professionnel: masochisme, compulsivité ou aliénation? *Travailler: Revue Internationale de Psychopathologie et de Psychodynamique du Travail*, 11, 25-41.
- Dejours, C. (2007a). Psicodinâmica do trabalho na pós-modernidade. In Mendes, A. M.; Lima, S. & Facas, E. P. (org.), *Diálogos em Psicodinâmica do trabalho* (p.13-26). Brasília: Paralelo 15.

Dejours, C (2007b). *Conjurer la violence: travail, violence et santé*. Paris; Éditions Payot & Rivages

Dejours, C. (2008a). A avaliação do trabalho submetida à prova do real – críticas aos fundamentos da avaliação. Em Sznelwar, L. & Mascia, F. (org.). *Trabalho, tecnologia e organização*. São Paulo: Blucher (p. 31-90).

Dejours, C. (2008b). Novas formas de servidão e suicídio. Em Mendes, A. M. (org.) *Trabalho e Saúde – o sujeito entre emancipação e servidão*. Curitiba, PR: Juruá (p.26-39).

Dejours, C. (2009). *Travail vivant 2: travail et émancipation*. Paris: Payot, 2009.

Mendes A M (2007). *Psicodinâmica do Trabalho: teoria, método e pesquisas*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Mendes, A M & Araújo, L. R. K (2012). *Clínica psicodinâmica do trabalho: o sujeito em ação*. Curitiba: Editora Juruá.



# *Clínica da Atividade no contexto brasileiro: sobre ciências, territórios e compreensões*

*João César de Freitas Fonseca<sup>1</sup>, Iolanda Aguiar e  
Oliveira*

Pode-se reconhecer como consenso no campo acadêmico a premissa de que toda proposta metodológica tem uma intencionalidade, bem coerente com sua fundamentação teórica e com seu contexto histórico e político. A importância de considerar os determinantes sociais e históricos da ciência já vem sendo frisada há algum tempo, por autores como Kuhn, preocupados em discutir as bases racionais do pensamento científico moderno. O presente texto pretende intensificar o debate sobre as possibilidades de apropriação de uma das Abordagens Clínicas da Psicologia do Trabalho – a Clínica da Atividade, originária da França e divulgada no Brasil a partir dos anos 90. Nota-se que as ações desenvolvidas sob a égide dessa abordagem, no caso brasileiro, vêm sendo ampliadas significativamente nos últimos anos em diferentes situações, vinculadas ou não aos processos organizativos, nos múltiplos espaços onde se verificam. Como temas de interesse, consolidam-se principalmente: os processos de produção saúde/doença e sua articulação com o trabalho; os percursos formativos pertinentes à relação entre trabalho e educação; e os modos de gestão do trabalho humano. Entretanto, em que pese a convergência dos campos de interesse e áreas de estudo, é pertinente questionar o quanto é possível a transposição de fundamentos teóricos e metodológicos oriundos de uma matriz sócio-histórica tão diversa. Principalmente se considerado o fato de que um conjunto significativo das experiências de intervenção fundamentadas na Clínica da Atividade se efetiva em organizações públicas ou com algum tipo de financiamento público, contextos que não se re-

---

<sup>1</sup> João César de Freitas Fonseca : Psicólogo. Doutor em Educação pela UFMG. Professor Adjunto da Faculdade de Psicologia / Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas) [joao cesar.fonseca@yahoo.com.br](mailto:joao cesar.fonseca@yahoo.com.br) Iolanda Aguiar e Oliveira: Psicóloga, formada pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas).

produzem com exata simetria na França e no Brasil. O presente trabalho pretende, portanto, analisar de uma perspectiva crítica a apropriação de pressupostos teóricos e metodológicos pertinentes à Clínica da Atividade no contexto brasileiro, discutindo as possíveis implicações dessa transposição para o desenvolvimento da Psicologia do Trabalho, na medida em que espera contribuir para uma menor assimetria entre os saberes envolvidos nessas apropriações. Para isso, recorre a mapeamento das produções científicas sobre o assunto, através de anais dos eventos e publicações da área e aos argumentos de Boaventura Souza Santos, na defesa de uma *epistemologia do sul*.

## Considerações iniciais: o que nos motiva

Trabalhando com os pressupostos da Clínica da Atividade desde 2005, em mais de uma oportunidade temos sido chamados a refletir sobre o grau de convergência entre as ações que vimos desenvolvendo – tanto no campo da intervenção quanto da pesquisa – e os pressupostos teórico-metodológicos estabelecidos pelo *fundador* dessa Abordagem, o Professor Yves Clot. É ele mesmo quem afirma que “... o problema dos métodos é, sem dúvida, um dos que suscitam um maior número de questões teóricas, justamente em razão do fato de que a técnica – tanto na pesquisa quanto na intervenção – está sempre bastante exposta às surpresas do real” (CLOT, 2010, p.118).

Mais de uma vez, em suas palestras realizadas no Brasil (CLOT, 2007; 2010a), foi possível ouvi-lo questionar se alterações que estariam sendo efetivadas pelos pesquisadores brasileiros, ao apropriarem-se de suas diretrizes teórico-metodológicas, não estariam desconfigurando demasiadamente as matrizes originárias que ele teria proposto, a ponto de dizer que “teria dificuldade em reconhecer” a Clínica da Atividade em algumas das ações desenvolvidas por pesquisadores brasileiros em suas práticas.

Pode-se então refletir sobre as formas de apropriação (no sentido vygotskiano do termo) dos pressupostos da Clínica da Atividade pelos pesquisadores brasileiros, entendendo a importância de pensar as possíveis especificidades de uma *regionalização* das Abordagens Clínicas do Trabalho (em especial da Clínica da Atividade). Pensadas enquanto dispositivo científico, originário de uma matriz sócio-cultural bastante diferenciada do contexto brasileiro (e, por extensão, também do latino-americano), trata-se de tentar problematizar as interlocuções entre diferentes atores sociais identificados com uma mesma perspectiva ideológica: a transformação da realidade social através do desenvolvimento da pesquisa científica e da produção do conhecimento.

Analizando parcialmente alguns sinais indicadores do crescimento das ações de pesquisa e intervenção desenvolvidas sob a égide da Clínica da Atividade no Brasil nos últimos anos (tanto por nós mesmos<sup>2</sup> quanto por outros pesquisadores<sup>3</sup>), verificamos a pertinência dessas reflexões, que julgamos possam aplicar-se também a outros ce-

2 Fonseca (2011; 2010; 2009a; 2009b.)

3 Bendassoli e Soboll (2011); Osório et al.(2011); Lima (2007),, dentre outros.

nários latino-americanos, tendo em vista a produção realizada no âmbito de grupos como a RIPOT – Rede Iberoamericana de Psicologia Organizacional e do Trabalho (PUJOL, 2011; NAVARRA e PUJOL, 2011).

Observamos também que tais preocupações parecem guardar alto grau de convergência com o trabalho do sociólogo Boaventura Souza Santos, da Universidade de Coimbra, em especial na sua preocupação de discutir as possíveis especificidades de uma “epistemologia do sul” (SANTOS, 2008). Dessa forma, nesse trabalho, optamos por tentar propor uma reflexão sobre as práticas derivadas da Clínica da Atividade no Brasil, pensando nesse movimento como uma contribuição, ainda que pequena, para a efetivação de uma *ecologia de saberes*<sup>4</sup> entre pesquisadores vinculados à essa Abordagem Clínica da Psicologia do Trabalho.

## A Clínica da Atividade e seu fundador

O professor e pesquisador Yves Clot nasceu em Toulon, França, no ano de 1952. Sua formação básica é na área de Filosofia, na Universidade Aux-en-Provence e sua tese de doutoramento, *O trabalho entre a atividade e a subjetividade*, foi apresentada em 1992. Atualmente, encontra-se vinculado ao *Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM)*, onde atua na área de Psicologia do Trabalho.

Sua produção se faz acompanhada dos estudos desenvolvidos por outros pesquisadores franceses interessados na temática do trabalho humano em suas diversas expressões, vários deles já publicados no Brasil. Nesse sentido, é possível destacar os trabalhos de Yves Schwartz, Bernard Charlot, Jacqueline Barus-Michel e Vincent de Gaulejac, dentre outros.

Assim, torna-se possível observar uma apropriação de seus conceitos por programas e núcleos de pesquisa das mais diversas áreas, como Lingüística, Educação, Sociologia do Trabalho e Psicologia. Embora tenha se originado da Ergonomia, sua proposta atual direciona-se para a chamada *Análise Psicológica do Trabalho*, buscando compreender as condições teóricas e metodológicas que a constituem.

Importa lembrar também que os trabalhos de Yves Clot integram a escola francesa de Ergonomia, que se diferencia bastante da escola norte-americana por direcionar sua atenção para as *relações de trabalho*, enquanto essa última privilegia as *condições de trabalho* como objeto de estudo e intervenção. Essa diferenciação é relevante, uma vez que já sinaliza possibilidades de vinculação com matrizes teóricas mais críticas e menos adaptativas.

Clot (2006a, p. 11) deixa clara a sua afinidade com a visão marxiana, ao afirmar que

<sup>4</sup> Esse conceito, conforme proposto por Boaventura de Souza Santos, será desenvolvido um pouco mais à frente do texto.

“a análise do trabalho visa sempre, de todo modo, compreender para transformar”, bastante próximo da orientação de Marx na Tese XI sobre Feuerbach, a respeito da crítica aos filósofos que interpretam o mundo sem se preocupar com sua transformação. Se a vinculação de Clot ao pensamento marxiano é dedutível, a inspiração nos estudos da psicologia sócio-histórica de Lev Vygotsky é assumida de forma clara e inequívoca, ao explicitar que “o trabalho não é uma atividade entre outras. Exerce na vida pessoal uma função psicológica específica que se deve chegar a definir” (CLOT, 2006a, p. 12).

Esse pressuposto de possíveis transformações da história do sujeito (“cada um de nós está repleto, em cada instante, de possíveis não-realizados” Essa citação não deve-ria ter referência?) é de fundamental importância para a compreensão do raciocínio de Clot, uma vez que essa visão do *desenvolvimento humano* como a *história do desenvolvimento* será utilizada para demonstrar como o trabalho preserva a sua função psicológica no decorrer da vida profissional, ao mesmo tempo em que a desenvolve. Tudo isso sempre com sustentação na psicologia sócio-histórica<sup>5</sup>, pois, para ele, “a obra de Vygotski repousa inteiramente na idéia de criação e de recriação” (CLOT, 2006b, p. 22).

Também baseada em Vygotsky está a proposição de que, para Clot, a atividade psicológica é, ao mesmo tempo, *mediatizada* (pela linguagem, pelos instrumentos) e *mediatizante* (produz elo entre objetos, pessoas e sujeito) (CLOT, 2006b, p. 25). As derivações dialéticas desse raciocínio servirão para estudar, por exemplo, a questão da ferramenta nas situações de trabalho. É assim que Clot vai defender a idéia de que Vygotsky teria proposto não uma teoria da *internalização*, mas sim uma teoria da *apropriação*, pois no exemplo da ferramenta acima citado o sujeito impõe sua marca na situação de trabalho, de maneira inevitável e inequívoca. Esse processo de subjetivação do uso do artefato / instrumento de trabalho (ou, como ele mesmo diz, “um desvio visando à subjetividade”) é o que constitui a idéia de apropriação.

Para Clot, a dimensão social do trabalho se faz presente na própria realização da atividade de trabalho, executada, que é bem diferente da tarefa prescrita. Há, então, primariamente, um componente coletivo na atividade, que deverá ser sempre considerado uma co-atividade, pois estará sempre endereçado a um ou vários destinatários. O autor alerta, entretanto, que essa relação não deve ser de oposição ou de anulação, mas de complementaridade. Na elaboração desse conceito – atividade para os outros – deixa clara a existência de um coletivo invisível, que forçosamente

5 Cabe aqui uma observação: embora reconhecendo o caráter sócio-histórico da Psicologia proposta por Vygotsky, Yves Clot não utiliza esse termo, justificando-se da seguinte forma: “acho que é um erro se imaginar que se vai solicitar às outras Psicologias a concessão de um lugarzinho à Psicologia Histórico-Cultural ao lado da Psicologia Cognitiva, da Psicologia Social, da Psicologia Clínica. [...] O projeto de Vygotski é mais ambicioso, é elaborar uma Psicologia Geral, e ela é histórico cultural porque, a meu ver, não pode haver outra psicologia fora da histórico-cultural” (CLOT, 2006b, p. 29). Embora concordando com a argumentação em seus fundamentos, optei por manter a terminologia sócio-histórica para o trabalho de Vygotsky, Luria e Leontiev.

interfere na atividade realizada por um determinado trabalhador.

Outro conceito desenvolvido por Yves Clot é o de *catacrese*, que poderia ser definido como o uso não previsto dos instrumentos de trabalho, caracterizando-se muitas vezes como um tipo de enriquecimento de funções desse mesmo instrumento. Não deve ser interpretado como um erro ou desvio, pois, sendo elaborado pelo trabalhador, tem por finalidade mantê-lo vinculado às suas ocupações, apartando-o daquilo que Clot chama de *pré-ocupações*. Essas, por sua vez, são formadas por aquelas outras atividades, usualmente de caráter pessoal (problemas familiares, salário, etc), que ocupam parte do tempo e da atenção do trabalhador.

Em ambos os conceitos – tanto na *catacrese* quanto nas *pré-ocupações* – Clot recorre aos escritos de Vygotsky, demonstrando como se efetiva a mudança de um instrumento técnico em um instrumento psicológico, que, em instância final, será um instrumento de gestão do trabalhador sobre si mesmo. Simultaneamente, pode-se observar que na história das técnicas é exatamente a implementação de funções novas que transformam os *mecanismos* ou *artefatos* (processos prescritos) em *instrumentos* (alimentados com a criatividade dos sujeitos) (CLOT, 2007).

A discussão entre o trabalho prescrito e o trabalho real é retomada por Yves Clot, por meio da diferenciação entre os conceitos de atividade real e o que ele chama de *real da atividade*. A atividade real diz respeito ao que efetivamente é feito, mas seria uma parte relativamente pequena, em relação ao que é possível. Esse raciocínio – que se origina dos estudos da Ergonomia, e segue para além deles – permite a Clot apresentar a seguinte idéia: há um potencial risco de desgaste do trabalhador no controle da atividade que ele muitas vezes não chega a realizar, pois a configuração da atividade a partir do desenho proposto pela tarefa é que se torna cansativa.

Como consequência, surge a constatação de que a programação de tarefas a serem realizadas – ou seja, a prescrição – seria tanto melhor (há realmente por Clot uma afirmação valorativa nesse sentido) quanto mais permitisse o sujeito se desenvolver enquanto realiza suas atividades. É importante lembrar também que essas supostas “transgressões” em relação às tarefas prescritas, para se tornarem instrumentos de trabalho, devem ser compartilhadas e ratificadas no espaço coletivo dos trabalhadores, em determinado lugar e duração, assumindo assim uma configuração histórica e, ao mesmo tempo, transitória. Estaria assim se constituindo o que Clot chama de *gênero profissional*, que seria “um corpo intermediário entre os sujeitos, um intercalar social situado entre eles por um lado e entre eles e o objeto de trabalho, por outro lado”. (CLOT, 2006a, p. 41).

Clot considera também que o gênero profissional não deve ser visto apenas como pertencimento social, mas também como um recurso para a ação, uma vez que os trabalhadores muitas vezes servem-se deles para evitar erros. Esse gênero também poderia ser denominado como *trabalho da organização* (conjunto de obrigações par-

tilhadas por um grupo em determinado meio profissional) e se articularia, complementarmente, à *organização do trabalho* (que corresponde à tarefa). Mesmo porque o gênero profissional não está restrito ao sujeito, pois remete sempre ao coletivo, ao grupal e aos registros que são compartilhados por esse grupo ao longo do tempo em situações de atividade, extrapolando em muito a prescrição original (ou tarefa). A função psicológica do trabalho estaria vinculada, portanto, à possibilidade de construção e manutenção de um gênero profissional e sua não-efetivação poderia implicar, dentre outras consequências, o aumento do número de acidentes e sofrimento psicológico.

Clot também incorpora a dimensão individual, ao considerar que, muitas vezes, o trabalhador é chamado ao improviso, a lidar com situações não previstas. Aí surgirá o *estilo profissional*, vinculado ao gênero. Para ele, o “(...) estilo solta ou libera o profissional do gênero, não negando este último, não contra ele, mas graças a ele, usando os seus recursos, das suas variantes, dito de outra forma, pela via do seu desenvolvimento, empurrando-o para a sua renovação” (CLOT, 2006a, p. 41).

Note-se que essas idéias mostram-se bem articuladas com o piso vygotskiano em que o psicólogo francês assenta sua teoria, pois a emergência dos estilos certamente trará desdobramentos sobre os gêneros, criando condições até mesmo para a renovação desses últimos. Basicamente, está sendo recuperada aqui a articulação entre significação social e sentido pessoal, cujos fundamentos se encontram em Vygotsky.

Para Clot, seria fundamental a emergência das discordâncias em torno do gênero profissional, uma vez que esse se constitui de muitas variantes. Convidando a Psicologia a estimular o debate e a discussão, o autor entende que é premissa básica ouvir os trabalhadores a respeito de seu próprio trabalho, por meio do que ele chama de *autoconfrontação*.

Em linhas gerais, a autoconfrontação seria uma atividade de reflexão sobre a atividade de trabalho rotineira. Não deve partir de uma concepção explicativa e causal e poderia ser classificada como *clássica* ou *simples* (aquele em que o trabalhador descreve sua situação de trabalho para o pesquisador) e como *autoconfrontação cruzada* (que é aquela em que a atividade é analisada por um outro especialista do campo ou domínio).

Nesse sentido, seria legítimo dizer que essa proposta de metodologia investigativa de Clot caracteriza-se como uma co-análise do trabalho, uma vez que o objeto focalizado – a atividade – será analisado conjuntamente, quer seja por um *analista*, quer seja por um dos pares do trabalhador, quer seja pelo próprio trabalhador. Essa metodologia de análise do trabalho seria processada em três momentos diferenciados.

Na etapa inicial, seria constituído um grupo de análise, de forma a permitir uma representação dos trabalhadores sobre sua situação de trabalho, a qual seria comparti-

lhada com os investigadores. Clot adverte que é “necessário escolher as situações que constituem o objeto da análise” e que tal decisão constitui “objeto de um primeiro trabalho com um coletivo de profissionais representativo da situação, selecionados em função de critérios elaborados com aqueles que fizeram a demanda” (op. cit, p. 136).

A fase seguinte diz respeito à elaboração de documentos, usualmente em vídeo, que poderão ser dirigidos para a autoconfrontação (simples ou cruzada), conforme mencionado. É na realização da análise então efetivada que serão verificados os estilos próprios, o gênero profissional, os constrangimentos e as atividades impedidas, sempre de modo a buscar explicitá-las e discuti-las.

A terceira fase seria marcada pelo retorno ou devolução da análise para o coletivo de trabalhadores, de forma a produzir aquilo que Clot chama de “filtragem da experiência profissional posta em discussão em termos de situações rigorosamente delimitadas” (op. cit, p. 136). Seria basicamente uma discussão dirigida para o gênero profissional, ou talvez devêssemos dizer sobre os gêneros profissionais, pois nesse processo de análise, a atividade dirigida “em si” torna-se uma atividade dirigida “para si”.

Essa formatação metodológica – segundo o próprio Yves Clot, ainda em construção – teria pelo menos dois desdobramentos mais próximos. O primeiro deles seria a constatação de que a análise do trabalho teria um forte efeito sobre a transformação do trabalho, principalmente no que diz respeito à formação. A outra derivação desse delineamento metodológico diz respeito ao papel do perito ou investigador com o coletivo de trabalhadores.

Exatamente devido a esse caráter mediador, a proposta de Clot extrapola aquilo que é considerado como a análise tradicional da atividade. Partindo do pressuposto (considerado clássico para a Ergonomia e a Psicologia do Trabalho francesa) de que a tarefa é o que se tem a fazer (trabalho prescrito) e a atividade é aquilo que se faz (trabalho real), Clot avança e afirma: “atividade realizada e atividade real também não correspondem uma à outra” (CLOT, 2006a, p. 115).

A *atividade realizada* se aproxima da noção de tarefa (portanto claramente visível e passível de observação direta) e constitui apenas uma ínfima parte do que é possível. Já a *atividade real, ou real da atividade*, não está claramente visível e inclui a chamada “atividade impossível”, não manifesta e portanto fora da possibilidade de observação de qualquer analista. É importante dizer, porém, que de forma alguma a atividade real está em segundo plano, pois é na realização que se encontram os “novos possíveis”. Assim, a análise da atividade deverá considerar “o trabalho psíquico e prático que o trabalhador precisa fazer para transformar o real da atividade em atividade realizada” (CLOT, 2007, p. 17)

Buscando fundamentação em Vygotsky (“o homem está a cada minuto pleno de

possibilidades não realizadas") e recuperando a idéia de *real da atividade*, já mencionada, Clot organiza seu conceito de *clínica da atividade*, que buscaria basicamente compreender a dinâmica da ação dos sujeitos, sempre lembrando que essa atividade tem três direções: a si próprio, ao objeto de trabalho e aos outros.

Clot também alerta que a *clínica da atividade* não deve ser confundida com a Psicologia Clínica, uma vez que adota tal nomenclatura devido às proximidades que o recurso da análise de trabalho guarda com o método clínico. Para ele, o uso do termo *clínica* não tem a ver somente com a noção de doença ou dos signos/sinais que a definem, mas está ligado à perspectiva de mobilização de ação para modificar as situações vividas pelos sujeitos, onde quer que os mesmos se encontrem (CLOT, 2007).

Qualquer intervenção que tenha por base a clínica da atividade deveria, portanto, reconhecer quatro dimensões básicas que formatariam a chamada *estrutura dinâmica da atividade*. A atividade seria, ao mesmo tempo: a) irredutivelmente **pessoal**; b) **interpessoal**, pelo fato de ser uma atividade dirigida para os outros; c) **transpessoal**, porque é atravessada pela história coletiva do trabalho; e d) **impessoal**, na medida em que advém da prescrição.

Finalmente, é importante dizer que Clot estabelece um intenso diálogo com pesquisadores da Lingüística, da Ergonomia e da Educação, no sentido de consolidar uma Psicologia do Trabalho que privilegie a função psicológica do mesmo, por meio da intervenção nos ambientes de trabalho.

### **A Clínica da Atividade no Brasil: um universo de possibilidades a se efetivar**

É importante lembrar que a Clínica da Atividade assume explicitamente sua intencionalidade, de forma bem coerente com sua fundamentação teórica<sup>6</sup> e com seu contexto histórico e político: a recuperação do *poder de agir* dos trabalhadores e a transformação das relações de trabalho (CLOT, 2010; BENDASSOLLI e SOBOLL, 2011), mediante a possibilidade de apropriação coletiva de sentidos e significados sobre esse mesmo trabalho, entendido como elemento fundamental da história de desenvolvimento dos sujeitos.

Além disso, a Clínica da Atividade apresenta forte caráter multidisciplinar, o que permite sua interação dialógica com diferentes campos do conhecimento, além de sinalizar possibilidades de contribuições significativas para demandas oriundas de diferentes intervenções. Nota-se, porém uma prevalência pelas questões próprias dos campos da Saúde, em suas diversas ramificações, seja da saúde pública, seja da saúde

6 Como já mencionado, as Abordagens Clínicas da Psicologia do Trabalho (Clínica da Atividade, Psicodinâmica do Trabalho, Ergologia e Psicosociologia) guardam em comum a forte identificação em suas matrizes com os fundamentos da Ergologia francófona, especialmente com o paradigma de *conhecer para transformar* e com a discussão sobre a relação entre *trabalho prescrito* e *trabalho real*, mesmo quando propõem alguma alteração em suas formulações. Para mais detalhes, ver GUÉRIN, 2001.

do trabalhador.

Osório, Barros de Barros e Louzada (2011), abordando as apropriações da Clínica da Atividade no Brasil, afirmam que aqui “temos operado com os conceitos e metodologias da clínica da atividade em múltiplas composições entre as ferramentas propostas por Clot e colaboradores e outros modos de produzir interferências/ conhecimentos que já estavam aqui mais ou menos sedimentados, ou que nos afetam também mais recentemente” (p.200). As autoras observam que, diferentemente da França, os grupos brasileiros buscam desenvolver-se na transdisciplinaridade e relatam que a busca de trabalho nas bases de dados bibliográficos apresenta algumas surpresas: as expressões relacionadas aos métodos (“autoconfrontação cruzada” e “instrução ao sósia”, por exemplo), apresentam número maior de registros do que a expressão “Clínica da Atividade”.

Situação semelhante identificamos, num primeiro esforço investigativo efetivado para fins de elaboração quando optamos por fazer um levantamento na Plataforma Lattes, utilizando como termos-chave de pesquisa a expressão “Clínica da Atividade”. A análise das informações ali dispostas permite compreender alguns sinalizadores das apropriações dessa abordagem pelos pesquisadores brasileiros, a partir dos últimos dez anos, que guardam bastante proximidade com os apontamentos feitos por Osório, Barros de Barros e Louzada (op.cit).

### **Algumas observações**

Em uma primeira investigação, com a expressão “Clínica da Atividade” lançada na Plataforma Lattes, foram encontrados 105 registros, passíveis de serem categorizados como produção científica. Desses, 3 trabalhos foram desenvolvidos por brasileiros no *Conservatoire National des Arts et Métiers* na França, e 1 na *Université de Genève* na Suíça. As 13 instituições brasileiras mais presentes na produção de trabalhos em Clínica da Atividade são: Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) com 23 produções, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC SP) com 16 produções, Universidade Federal Fluminense (UFF) com 13 produções, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC MG) com 11 produções, e Universidade Federal do Estado do Alagoas (UFAL) com 9 produções (vide Tabela 1 no anexo do artigo).

Alguns Estados brasileiros possuem mais de uma instituição produtiva em Clínica da Atividade. Alguns dos trabalhos identificados produzidos fora do país não foram considerados na classificação a seguir, que apresenta os Estados que mais produzem trabalhos em Clínica da Atividade: em primeiro lugar está o estado do Espírito Santo com 23 produções, em segundo São Paulo com 22 produções, em terceiro o Rio de Janeiro com 20 produções, em quarto Minas Gerais com 17 produções e em quinto Alagoas com 9 produções (vide Tabela 2 no anexo do artigo).

A titulação dos pesquisadores em Clínica da Atividade varia entre Pós-Doutorado, Doutorado, Mestrado, Especialização e Graduação. As áreas de formação dos profissionais são diversas, mas é possível verificar que, em sua maioria, são da Psicologia, da Educação e Lingüística. 40% dos pesquisadores em Clínica da Atividade tem titulação em Doutorado, 27% são mestres, 21% pós-doutores, 7% são graduados e 5% tem especialização (vide Gráfico 1 no anexo do artigo).

As tipologias dos trabalhos desenvolvidos consideradas podem ser classificadas da seguinte forma: 25% são publicações de resumos e trabalhos concretos em anais de congressos, 15% são projetos de pesquisa, 13% são apresentações de trabalhos, 12% são dissertações de mestrado, 12% são teses de doutorado, 9% são livros publicados, 7% são artigos publicados em periódicos, 4% são monografias de graduação e especialização *lato sensu* e 3% capítulos de livros publicados (vide Gráfico 2 no anexo do artigo). Apenas duas das produções não se enquadram nessa classificação. Uma delas foi classificada como “demais produções bibliográficas”, e se refere ao pós-fácio de um livro cujo tema é a Clínica da Atividade, e a outra foi categorizada como “texto de jornais de notícia ou revistas”.

As produções em Clínica da Atividade registradas na Plataforma Lattes datam de 2002 a 2012. Em síntese 88% dos trabalhos estão concluídos e 12% ainda se encontram em desenvolvimento. Está registrado que no ano de 2002 foi produzido 1 trabalho em Clínica da Atividade, assim como em 2003 e 2004. Não há registros de produções em 2005. Foram localizadas 2 produções datadas de 2006, 9 em 2007, 9 em 2008, 12 em 2009, 30 em 2010, 29 em 2011 e 11 produções em 2012 (vide Gráficos 3 e 4 no anexo do artigo).

## **Ergologia e Clínica da Atividade**

Algumas das produções encontradas mesclam os temas Ergologia e Clínica da Atividade e representam 6 registros. Todas foram desenvolvidas no Brasil e, especificamente: 1 em Minas Gerais; 3 no Rio de Janeiro, 1 em São Paulo; 1 no Espírito Santo. A Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ) possui 2 produções, a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, a Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC SP), a Universidade Federal Fluminense (UFF) e a Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) possuem 1 produção cada (vide Tabela 3 no anexo do artigo).

As tipologias dessas produções são: 1 apresentação de trabalho; 1 tese de doutorado; 4 projetos de pesquisa. Desses, apenas 1 ainda se encontra em desenvolvimento. A distribuição por período de produção é feita da seguinte forma: 1 produção em 2006, 1 produção em 2008, 2 produções em 2009, 1 produção em 2010 e 1 produção em 2012 (vide Tabela 4 no anexo do artigo).

Esses trabalhos podem ser categorizados de acordo com a formação de seus autores,

sendo 2 mestres, 3 doutores e 1 pós-doutor (vide Tabela 5 no anexo do artigo).

Além dos dados quantitativos ali disponíveis, é possível recolher (ainda que em caráter preliminar e não conclusivo) algumas especificidades nas apropriações dos pressupostos da Clínica da Atividade no contexto brasileiro, tanto no que diz respeito às escolhas de campo de aplicação e investigação, quanto no que se refere às variações metodológicas, muitas vezes derivadas das injunções locais, definidas pelas situações de trabalho a serem abordadas.

Alguns exemplos desses esforços podem ser encontrados nos trabalhos de Cláudia Osório, da UFF, na realização de oficinas de fotografias com trabalhadores de um hospital público (OSÓRIO, 2007); nas reflexões de Maria Elizabeth Antunes Lima, da UFMG, sobre as contribuições da Clínica da Atividade para a área de segurança no trabalho (LIMA, 2007); ou nas incursões que temos realizado através de estágios em instituições públicas (FONSECA, 2009; FONSECA, 2010) e organizações não-governamentais, como Comunidades Terapêuticas para dependentes químicos (FONSECA *et al.*, 2009), e APACs – Associações de Proteção e Assistência aos Condenados (FONSECA *et al.*, 2011).

Observa-se, portanto, um movimento de expansão no que diz respeito ao leque de situações nas quais a Clínica da Atividade vem sendo utilizada, o que permitiria considerar que há pertinência em propor uma reflexão sobre as especificidades que nos levam a optar pela Clínica da Atividade enquanto dispositivo científico passível de oferecer sustentação para nossas práticas de pesquisa e investigação no contexto brasileiro. Isso, se reconhecermos a ciência enquanto construção histórico-social, marcada pelos múltiplos níveis de relações que atravessam sua construção.

Seria mesmo possível a utilização dos fundamentos da Clínica da Atividade em situações de trabalho em que o vínculo empregatício seja tão específico, como ONGs e associações de catadores? Considerando o trabalho como categoria eminentemente psicosocial – portanto determinado pelas condições concretas de sua realização – continuam a valer os mesmos paradigmas, em todas as situações de trabalho? Entende-se, nesse trabalho, como sendo razoável e mesmo necessário considerar que o próprio *ofício de pesquisador* estaria sujeito a permanente renovação, desde que disponível para enfrentar-se, ao questionar seus próprios processos de desenvolvimento.

Uma inspiração para esse debate pode ser encontrada em Kuhn, quando afirma que “Um paradigma [científico] governa, em primeiro lugar, não um objeto de estudo, mas um grupo de praticantes da ciência. Qualquer estudo de pesquisas orientadas por paradigma [...] deve começar pela localização do grupo ou grupos responsáveis (KUHN, 1970/2006, P. 226)”.

Tais premissas, pensadas originalmente para as chamadas *hard science*, podem de alguma maneira contribuir para ajudar a pensar em que medida as apropriações que

vimos fazendo da Clínica da Atividade contribuem para a transformação do nosso *métier*. Para viabilizar esses questionamentos, optamos por estabelecer um diálogo com as inferências críticas de Boaventura de Souza Santos, em especial aquelas considerações relativas à questão dos paradigmas científicos e suas possíveis reformulações.

### **Refletindo sobre o conhecimento científico e seus processos**

Importa resgatar que Santos defende o que ele mesmo denomina de uma *ciência pós-moderna*, enfatizando que para “... explicar as razões de opções científicas fundamentais é preciso sair do círculo das condições teóricas e dos mecanismos internos de validação e procurá-las num vasto alfobre de fatores sociológicos e psicológicos” (SANTOS, 1989, p. 135). Assim, para ele, o processo de imposição de um novo paradigma é um processo de negociação entre os diferentes grupos de cientistas, sendo fundamental estudar as relações dentro dos grupos e entre os grupos, sobretudo as relações de autoridade (científica e outra) e de dependência.

Baseando-se em Kuhn, Santos (1989) sugere estudar a comunidade científica em que se integram esses diferentes grupos, o processo de formação profissional dos cientistas, o treinamento, a socialização no seio da profissão, a organização do trabalho científico, ou seja: suas condições concretas de produção.

Certamente, dentre outros elementos dessas condições concretas, seria, a nosso ver, fundamental analisar o distanciamento (ou assimetria, nos termos de Boaventura Santos) entre os saberes envolvidos no processo de apropriação da Clínica da Atividade por pesquisadores brasileiros.

### **Sobre questionamentos possíveis: afinal, o Rei está mesmo nu?**

Para analisar a relação entre os saberes envolvidos nesse processo de apropriação, podemos nos valer do conto de Hans Christian Andersen, intitulado “A Roupa Nova do Imperador”, que denuncia a forma como a cristalização de determinadas práticas e costumes pode atingir níveis extremos e produzir situações perversas. No referido conto, vale lembrar, o rei e toda a corte de um determinado país mantêm-se supostamente satisfeitos e até mesmo deslumbrados com uma inexiste roupa nova, fabricada por um falso alfaiate, em troca de uma pequena fortuna. Cabe a uma criança ocupar a função de denunciante, posição que não implica em nenhuma alteração comportamental por parte dos demais atores envolvidos (ANDERSEN, 2000).

De maneira análoga à criança do referido conto, Boaventura Santos, há vários anos e em diversas publicações (2008; 2007), ocupa-se em problematizar o que para muitos nem se constituiria necessariamente como questão pertinente ao campo da reflexão acadêmica: as linhas cartográficas “abissais” que originariamente demarca-

vam o Velho e o Novo Mundo, permanecem constitutivas das relações políticas e sociais excluientes mantidas na contemporaneidade. Essa divisão abissal acabou por transformar-se, ela própria, numa condição epistemológica, onde “o conhecimento científico não se encontra distribuído de forma equitativa, nem poderia encontrarse, uma vez que o desígnio original foi a conversão deste lado da linha em sujeito do conhecimento e do outro lado da linha em objeto de conhecimento (SANTOS, 2007, p.25).

Utilizando de forma extremamente criativa os pressupostos filosóficos de autores relativamente pouco explorados pela tradição acadêmica, como Luciano de Samósata e Nicolau de Cusa, ou mesmo alguns mais conhecidos, como Blaise Pascal, Boaventura Santos defende o argumento que as epistemologias do Sul procurem incluir o máximo das experiências de conhecimento do mundo, não se restringindo àquelas validados pela ciência tradicional (o que ele chama de pensamento ortopédico) (SANTOS, 2008).

Essencialmente, Santos explicita uma dimensão cujo nível de incômodo não justificou ainda maior evidenciação: a assimetria existente entre os saberes produzidos, que ele chama de diferença epistemológica. Para ele “[a diferença epistemológica] ocorre nas relações entre saberes vigentes na mesma cultura e ainda mais intensamente nas relações entre saberes vigentes em diferentes culturas. Esta assimetria é complexa porque, sendo epistemológica, manifesta-se menos como uma questão epistemológica do que como uma questão política” (SANTOS, 2008, p. 28).

Para lidar com esse cenário, seriam identificadas duas possibilidades, caracterizadas como tipos-ideais: a primeira seria a maximização da assimetria, potencializando ao extremo a ignorância a respeito dos outros saberes, que Santos denomina de “*fascismo epistemológico*”, na medida em que constitui uma pretensão de supressão ou mesmo destruição de outros saberes.

A segunda possibilidade, colocada em um polo oposto, seria a tentativa de minimizar essa assimetria na relação entre saberes, que ganha a denominação de “*ecologia de saberes*”. Uma condição básica para sua efetivação seria realizar comparações recíprocas entre saberes na busca de limites e possibilidades cruzadas, uma vez que seria impossível realizar tal comparação unilateralmente.

## **Considerações finais**

A argumentação de Boaventura Santos nos faz pensar que já se encontra em movimento um processo de reflexão crítica sobre as apropriações da Clínica da Atividade por pesquisadores brasileiros, o que talvez já se constitua a base para a construção de uma ecologia de saberes. Osório *et al.* (2011, p.189), expressam bem o mote central dessa articulação:

“É preciso tomar a controvérsia entre os pesquisadores como a fonte de desenvolvimento da disciplina, lembrando que nossa disciplina [Clínica da Atividade] é mais importante do que nós. Quanto menos controvérsias profissionais, mais animosidades pessoais e brigas institucionais. O combate a esse modo de funcionamento se faz publicizando a controvérsia de forma a suportar esse processo [...] É necessário se expor às controvérsias, do contrário fazermos muito diferente do que falamos”.

Trata-se, portanto, de enfrentar o debate e a controvérsia sobre linhas e métodos derivados da Clínica da Atividade, especialmente naquelas situações pertinentes aos aspectos regionais que apresentariam desdobramentos no processo de apropriação daquela abordagem em contextos sócio-culturais diferentes dos que a originaram.

Dessa forma, o processo de formação contínua de pesquisadores – que envolve inclusive doutoramentos e pós-doutoramentos nos centros de formação do Norte – pode significar inclusive um incremento na transformação das relações entre saberes envolvidos nos grupos de cientistas do Sul, construindo uma *ecologia de saberes* que viabilize, efetivamente, o paradigma: *conhecer para transformar*.

## Referências bibliográficas

Andersen, Hans Christian. A roupa nova do imperador (Livro Digital). Disponível em <http://virtualbooks.terra.com.br/freebook/port/infan1/roupa.htm>. Acesso em 13/07/2012.

Bendassolli, Pedro. *Psicologia e trabalho: apropriações e significados*. São Paulo: Cengage Learning, (Coleção debates em administração), 2009.

Bendassolli, Pedro; Soboll, Liz (org.). Clínicas do trabalho. São Paulo: Atlas, 2011.

Clot, Yves. *Trabalho e poder de agir*. Belo Horizonte: Fabrefactum, 2010.

Clot, Yves. *Ciclo de palestras* (notas). Belo Horizonte: Faculdade de Educação, 2007.

Clot, Yves. Vygotski: para além da psicologia cognitiva. *Pro-posições*. UNICAMP. v. 17, n. 2 (50), mai/ago., 2006b.

Clot, Yves. Entrevista. *Psicologia da Educação*. São Paulo: PUC-SP, 20, p. 155-160, 2005.

Clot, Yves. *A função psicológica do trabalho*. Petrópolis: Vozes, 2006a.

Fonseca, João César de Freitas. *Interfaces da clínica da atividade no campo da saúde: notas para uma discussão preliminar*. Coleção Academia em Cordel (I). Rio de Janeiro: Espaço Artaud, 2011a.

Fonseca, João César F.; Silva, Cecília; Dias, Juliana; Pessanha, Pedro; CAMPOS, Gabriela. *Psicologia, trabalho e subjetividade na APAC-SJ: novas sociabilidades*. Anais do II Congresso Iberoamericano de Psicologia Organizacional e do Trabalho. Floripa- nópolis, 2011b.

Fonseca, João César F. *Psicologia, trabalho e educação profissional: análise dos educadores e das políticas públicas a partir da Clínica da Atividade*. Curitiba: Editora CRV, 2010.

Fonseca, João César F. *Segurança, subjetividade e trabalho: o uso da Clínica da Atividade na Guarda Municipal de Belo Horizonte*. Anais do I Congresso Brasileiro de Psicodinâmica e Clínica do Trabalho. Brasília, 2009a.

Fonseca, João César F.; Queiroz, Isabela; Bernardes, Kenya; Braga, Lucas. *Trabalho e dependência química: redes sociais e novas possibilidades de atenção à saúde*. Anais do XIII Colóquio Internacional de Psicossociologia e Sociologia Clínica. Belo Horizonte, 2009b.

Guérin, F. et al. *Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia*. São Paulo: Editora Blücher/Fundação Vanzolini, 2001.

Lima, Maria Elizabeth A. *Contribuições da Clínica da Atividade para o campo da segurança no trabalho*. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional. São Paulo: v. 32 no. 115, p. 99-107, 2007

Navarra, Javier; Pujol, Andrea. Características Del empleo de mandos medios Del sector automotriz em Córdoba: uma contribuición para pensar la calidad Del empleo em la actualidad. In: Zanelli, José Carlos et al. (org.). *Processos psicossociais nas organizações e no trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011. P. 267-284.

Osório, Cláudia. *Trabalho e perspectivas clínicas*. Trabalho apresentado no XI Colóquio Internacional de Psicossociologia e Sociologia Clínica. Belo Horizonte: Fafich/UFMG, 2007.

Osório, Cláudia; Barros De Barros, Maria Elizabeth; Louzada, Ana Paula. Clínica da atividade: dos conceitos às apropriações no Brasil. In: Bendassolli, Pedro; Soboll, Liz (org.). *Clínicas do trabalho*. São Paulo: Atlas, 2011. P. 188-207.

Pujol, Andrea. La tensión entre prescripto y real y su impacto en la calidad del trabajo subjetivamente percibida: un análisis clínico. In: ZANELLI, José Carlos et al. (org.). *Processos psicossociais nas organizações e no trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011. P. 219-234.

Santos, Boaventura de Souza. A filosofia à venda, a douta ignorância e a aposta de

Pascal. *Revista Crítica de Ciências Sociais*. Coimbra (Portugal): Centro de Estudos Sociais/Universidade de Coimbra, n.80, março de 2008. P. 11-43.

Santos, Boaventura de Souza. Para além do pensamento abissal: das linhas globais à uma ecologia de saberes. *Revista Crítica de Ciências Sociais*. Coimbra (Portugal): Centro de Estudos Sociais/Universidade de Coimbra, n.78, outubro de 2007. P. 3-46.

Santos, Marta. Análise psicológica do trabalho: dos conceitos aos métodos. *Laboral*. Vol. 2, n. 1, p. 34-41, 2006.

## ANEXO – Tabelas e Gráficos

*TABELA 1: Número de Produções por Instituições Brasileiras de Pesquisa*

<i>Nome da Instituição</i>	<i>Número de Produções</i>
Universidade Federal do Espírito Santo – UFES	23
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC SP	16
Universidade Federal Fluminense – UFF	13
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC MG	11
Universidade Federal do Estado do Alagoas – UFAL	9
Universidade Federal de São Paulo – USP	4
Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG	3
Universidade Federal da Paraíba – UFPB	2
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS	2
Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN	2
Universidade Federal do Vale do Jequitinhonha e Mucuri – UFVJM	2
Universidade São Francisco – UFS	2
Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ	2

Fonte: Plataforma Lattes (pesquisa dos autores, 2012)

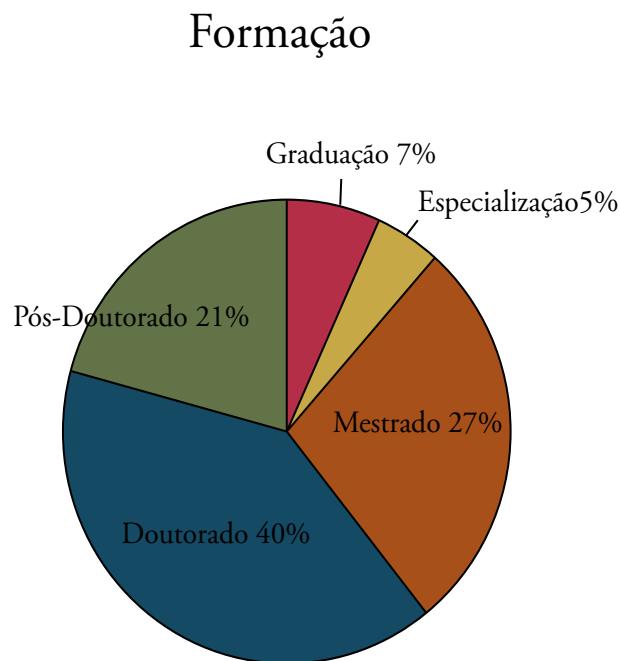
*TABELA 2: Número de Produções por Estado Brasileiro*

<i>Estado</i>	<i>Número de Produções</i>
Espírito Santo	23

São Paulo	22
Rio de Janeiro	20
Minas Gerais	17
Alagoas	9
Paraíba	3
Rio Grande do Norte	2
Rio Grande do Sul	2
Bahia	1
Ceará	1
Santa Catarina	1

Fonte: Plataforma Lattes (pesquisa dos autores, 2012)

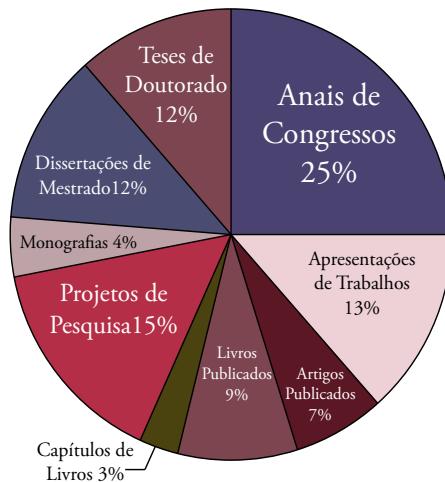
*GRÁFICO 1: Formação dos pesquisadores em Clínica da Atividade*



Fonte: Plataforma Lattes (pesquisa dos autores, 2012)

*GRÁFICO 2: Tipologia dos trabalhos científicos em Clínica da Atividade*

## Tipologia



Fonte: Plataforma Lattes (pesquisa dos autores, 2012)

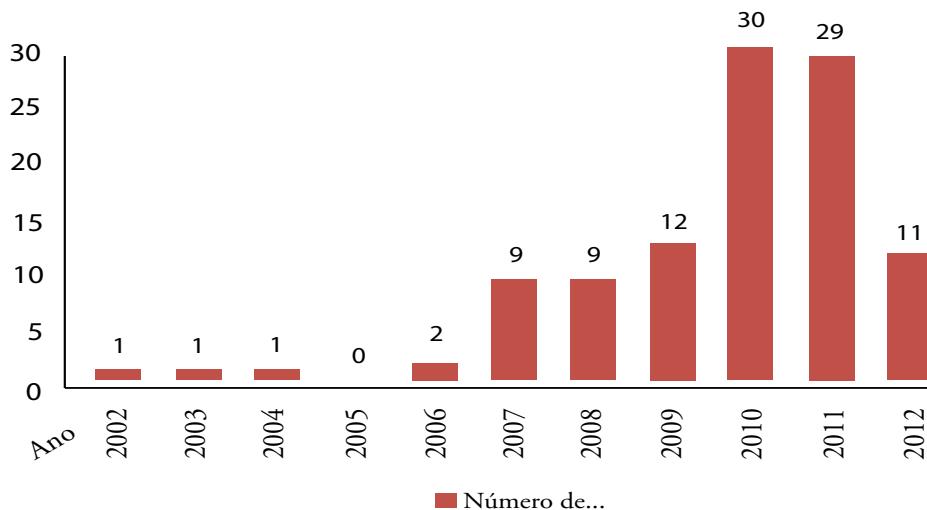
*GRÁFICO 3: Status das produções em Clínica da Atividade*



Fonte: Plataforma Lattes (pesquisa dos autores, 2012)

*GRÁFICO 4: Distribuição das Produções Em Clínica da Atividade por Ano*

## Ano X Número de Produções



Fonte: Plataforma Lattes (pesquisa dos autores, 2012)

TABELA 3: Instituições versus Número de Produções em Clínica da Atividade e Ergologia

Instituição	Número de Produções
Fundação Oswaldo Cruz – FIOCRUZ	02
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC MG	01
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC SP	01
Universidade Federal Fluminense – UFF	01
Universidade Federal do Espírito Santo – UFES	01

Fonte: Plataforma Lattes (pesquisa dos autores, 2012)

TABELA 4: Distribuição das Produções Em Clínica da Atividade e Ergologia por Ano

Ano de Produção	Número de Produções
2006	01
2008	01
2009	02
2010	01

2012	01
------	----

Fonte: Plataforma Lattes (pesquisa dos autores, 2012)

*TABELA 5: Formação dos autores em Clínica da Atividade e Ergologia versus Número de Produções*

<i>Formação</i>	<i>Número de Produções</i>
Mestrado	02
Doutorado	03
Pós-Doutorado	01

Fonte: Plataforma Lattes (pesquisa dos autores, 2012)

# *Trabajo y subjetividad. Trazos para la construcción de una mirada regional*

*Andrea Pujol<sup>1</sup>*

*“Se o universo do trabalho e das lutas sociais é por certo global, histórico-mundial, nossa leitura não abdica do olhar latino-americano; em verdade, ela recusa a postura de curvar-se perante o centro avançado, desprezando de modo elitista o que se passa no nosso continente”*

*Ricardo Antunes, “O continente do labor”*

En el último Congreso de Psicodinámica y Clínica del Trabajo realizado en Brasilia en 2011, tuve ocasión de compartir algunas ideas en torno a los desafíos que supone pensar el desarrollo de perspectivas como la psicodinámica del trabajo en América Latina<sup>21</sup>. En esa instancia di cuenta de algunos argumentos histórico-contextuales para asumir colectivamente ese desafío y resalté la importancia del liderazgo de los colegas brasileros en tal empresa.

Siguiendo el hilo de ese planteo, quiero en esta ocasión señalar algunas ideas fuerza que pueden servirnos para pensar no ya puntualmente en la psicodinámica, sino en la cuestión trabajo-subjetividad como campo de problemas y enfatizar en la importancia de la construcción de conocimiento sobre la base de la recuperación de tradiciones locales.

Retomar un sendero de características idiosincráticas en el tratamiento de estos temas supone en cierto modo “re-territorializar” aquello que en nuestra historia ha sido fragmentado, dispuesto en localizaciones diversas, escamoteado al porvenir, pre-

1 Docente e Investigadora de la Universidad Nacional de Córdoba, Argentina. Profesora Titular de la Cátedra de Psicología Laboral de la Facultad de Psicología y Coordinadora del Núcleo de Investigaciones en Innovación Organizacional y del Trabajo. E-mail: [apujol@psyche.unc.edu.ar](mailto:apujol@psyche.unc.edu.ar)

2 Pujol, A (2013). Hacia una agenda para el desarrollo de la psicodinámica del trabajo en América Latina en Crespo Merlo, A; Mendes, A.M. y Dutra de Moraes, R.A. “O sujeito no trabalho. Entre a Saúde e a Patologia” (pág. 187-199). Juruá Editora. Sao Paulo.

cisamente para relanzarnos al futuro con memoria.

Para ello, recuperamos aquí dos cuestiones que entendemos relevantes en las características que asume el trabajo contemporáneo que adquieren especial fuerza en el escenario local: la ideología de la gestión y los procesos de individualización del trabajo. Sobre la base de un breve cuadro de situación en torno a estos dos temas, proponemos revisitar en prospectiva ciertas huellas de la producción local.

### **El trabajo, en este tiempo, en estas geografías**

Se manifiesta en la actualidad una sensibilidad creciente en relación a la problemática de la subjetividad en el trabajo. Afrontamos la emergencia de escenarios laborales invadidos por el malestar, el sufrimiento y la impotencia, a la vez que identificamos en esa coyuntura la oportunidad para la consolidación de un campo de investigación y acción que cobije distintas miradas, que estimule iniciativas diversas.

Este desafío emerge de las profundas transformaciones que ha sufrido el trabajo a nivel global, pero adquiere su especificidad en el análisis de las singulares condiciones que enmarcan los cambios en estas latitudes. Un análisis riguroso no puede soslayar las contradicciones entre una organización del trabajo que se pretende virtuosa para el desarrollo del trabajador, y su correlato en el sufrimiento y el miedo que caracteriza la cotidianeidad de los trabajadores en sus ámbitos de trabajo.

La realidad general de nuestro continente y particularmente de nuestro país no es diferente a lo que podemos observar a nivel global: la gran mayoría de los nuevos empleos son precarios. La flexibilización y la tercerización favorecen la desestructuración de los colectivos de trabajo y originan precarización e inseguridad laboral, al reducir el porcentaje de trabajadores con empleo estable y al intervenir en un cambio sustantivo en la organización de las actividades y los oficios, generando una disminución del trabajo típico.

Las nuevas formas de organización del trabajo implican intensificación del ritmo de trabajo; la paradoja de prescribir la participación, la sobre-responsabilización de los trabajadores sin contrapartidas que lo justifiquen, la discriminación, el deterioro de las condiciones y medio ambiente de trabajo, resultan una consecuencia de la reducción de costos y/o de la complejidad de los procesos de tercerización.

En este marco es posible pensar que la hegemonía del neoliberalismo en América Latina trajo consigo una fuerte disputa cultural en torno a los modos en que pueden articularse las nociones “trabajo” y “subjetividad” –esta última históricamente soslayada-, de ahí nuestro interés por integrar a la mirada clínica una mirada psicosociológica que contribuya a problematizar las instituciones que atraviesan esta disputa.

Una supuesta “cultura” del dominio personal prescribe a los trabajadores el comportamiento del emprendedor. La iniciativa y la capacidad de gestión, la orientación a los resultados y el alerta ante las oportunidades de mejora, son competencias deseables y/o exigibles por parte de las empresas para el conjunto de los trabajadores y más aún para quienes lideran equipos o proyectos. Se propone o impone a los sujetos adquirir nuevas competencias: capacidad de adaptación a contextos de incertidumbre, de anticiparse a lo imprevisto, de adquirir iniciativa y discernimiento para tomar decisiones adecuadas y rápidas, de incorporar habilidades para planificar, organizar y controlar las tareas, de generar actitudes participativas y de colaboración en las relaciones con los otros y con la organización (Pujol, 1999).

En este escenario de gestión las actuales relaciones de producción presentan una paradoja: el nuevo paradigma productivo hace que los trabajadores *“no puedan participar efectivamente en la producción”*, y al mismo tiempo que *“no puedan no participar en ella”*. En términos de Clot, la subjetividad es requerida y rechazada a la vez, se promueve su liberación, se la prescribe, se busca subordinarla y disciplinarla y a la vez se la considera un residuo de la modernización (Clot, 2008).

En este marco, para Kovacs (2002) el principal problema no es el fin del trabajo, sino la abundancia de trabajo sin calidad, que no permite satisfacer las expectativas de las personas o que apenas otorga garantías o estabilidad de ingresos, así como condiciones de trabajo que les permitan disfrutar una integración duradera en relación a una comunidad de referencia.

Como investigadores y/o como profesionales se nos demanda intervenir facilitando la recuperación de empresas del Estado, en la conflictividad de las empresas familiares, en la mediación en conflictos vinculados al acoso moral y al hostigamiento en los colegios y en los hospitales, en la promoción de la participación en los sindicatos, en la protección y asistencia de la salud de trabajadores de distintos sectores, en la implementación de nuevas formas de organización del trabajo o de nuevas tecnologías para facilitar procesos de formación y desarrollo. Y en cada caso, los mismos escenarios de sufrimiento psíquico y quiebre del lazo social se reeditan.

En relación a este escenario y a las respuestas que es necesario producir localmente, nos interesa remarcar aquí la importancia de dos cuestiones que aparecen de modo recurrente en el análisis del trabajo contemporáneo en Europa y que entendemos clave en los debates en América Latina: las tensiones entre gestión y management y las referidas a la individualización de las relaciones laborales y la fragilización de los espacios colectivos de cooperación.

## **Management, gestión y dirección**

En este pintar la propia aldea, nos parece importante destacar la relevancia que ad-

quiere la ideología gerencial en la reconfiguración de organización del trabajo actual y en su impacto en la subjetividad (Zarifian P. , 2001; de Gaulejac, 2005; Dejours C. , 2006; Bauman, 2006; Sennett, 2006; Périlleux, 2008). No se trata aquí de negar la importancia de una buena gestión para el desarrollo productivo, ni de soslayar el lugar clave de la dirección en la dinámica de las personas organizando. Se trata de analizar la gestión desde una perspectiva institucional –en este caso, sus componentes mortíferos, al decir de Enriquez (1997)-, y valorarla en tanto estrategia de normalización cada vez más sofisticada.

El management suele constituirse en un dispositivo que como señaló Bourdieu (2001) *“pretende hacer el cambio enunciándolo”*<sup>3</sup> o que constituye, según la expresión de Vincent de Gaulejac, *“una enfermedad”* que arrasa con los criterios de acción política y social. Se trata de una tecnología de poder situada entre el trabajo y el capital, cuya finalidad es obtener la adhesión de las personas a las exigencias de las empresas y los accionistas. Una ideología que legitima una aproximación utilitarista y contable de las relaciones de los hombres con la sociedad (de Gaulejac, 2005).

Cuando pensamos saludablemente en la necesidad de coordinación de las actividades productivas, advertimos que el principal problema de los dispositivos de gestión radica en su imposibilidad de considerar el trabajo real, tal como se da en la cotidianidad de las rutinas de los colectivos de trabajo. Desde perspectivas complementarias, Zarifian y Clot han coincidido en esto, señalando por ejemplo, frente a los casos de suicidio en Telecom France: *“Hay una ausencia y un punto ciego notable: el trabajo en sí, su calidad y las condiciones de su ejercicio. Esta ceguera se ha construido en los mecanismos de control y evaluación de desempeño. La generalización a todos los empleados de los procesos de fijación de objetivos y control de resultados, comenzó a producir efectos catastróficos: los objetivos o la “performance”, no son discutidos y pueden cambiar en cualquier momento, sin que se observe ningún vínculo explícito con los problemas de calidad y sustentabilidad. Los resultados, cuantificados, inducen una presión constante. La evaluación es individual y niega las fuentes colectivas de la eficiencia del trabajo. Lo más importante, es que estos dispositivos ignoran el verdadero trabajo: entre los objetivos de un lado y los resultados del otro, se organiza “la desaparición del trabajo” en lo que tiene de esencial. El trabajo ya no se ve, no se sostiene, no se valoriza, no se evalúa. Los empleados deben administrar procesos para lograr resultados, bajo la tensión de las cifras, y el conocimiento del esfuerzo que hacen trabajando, desaparece de hecho”*<sup>4</sup>

Dejours (2006) señala además que en esta lógica de gestión la subjetividad queda

3 Bourdieu (2001) señala que “la teoría del management, literatura de business school para business school, cumple una función muy similar a la de los escritos de los juristas europeos de los siglos XVI y XVII que contribuyen a hacer el Estado bajo la apariencia de describirlo: concebida para uso de los gerentes, actuales o potenciales, oscila continuamente entre lo positivo y lo normativo, y se basa, en lo esencial, en una sobreestimación de la parte que juegan las estrategias conscientes con respecto a las restricciones estructurales y las disposiciones de los directivos”.

4 Souffrance en entreprise : quels remèdes ? Evaluation des performances, point aveugle. Phillippe Zarifian et Yves Clot. Le Monde, 18-12-09. Traducción propia.

implicada en el registro ético: validación de la mentira, negación del sufrimiento infligido a otros, servidumbre voluntaria, son algunas marcas de época. Marcas que también dejan huella en los sujetos del trabajo, ya que no hay movilización subjetiva sin referentes éticos, sin dinámica de reconocimiento y sin espacio de discusión y acción colectiva: las consecuencias no pueden ser otras que el sufrimiento.

En síntesis, queremos destacar que la actual lógica de dirección niega al trabajo como soporte o andamiaje de la producción y a su vez lo niega como fuente de aprendizaje, salud y desarrollo para el sujeto. Una de las principales consecuencias de ello, el sufrimiento, también es negado, invisibilizado o atribuido a “personalidades frágiles”. La vida productiva queda así privada de toda la capacidad y potencia de los trabajadores, los procesos de subjetivación bloqueados y la cooperación restringida a su sentido “débil” (Zarifian, 2001), subsumida al plano instrumental.

Como lo señala Kovacs (2002), lo central de este fenómeno es el papel que juega en la invisibilización del trabajo el triple juego discursivo en el que se cruza el ideario neoliberal, la ideología gerencial y el relato del determinismo tecnológico de la sociedad de la información, para postular un único modelo de sociedad, de empresa, de trabajo y de individuo.

En el trabajo en América Latina el dispositivo managerial es aún más potente que en otras geografías, siendo –sin embargo– mucho menos sutil y para nada sofisticado en sus formas; características éstas que también tienen su origen en las matrices de violencia económica y política que constituyen históricamente nuestras sociedades latinoamericanas.

¿Cómo se hace psicología del trabajo, sin trabajo? Al menos una parte de la psicología del trabajo que se practica aquí es una suerte de “hija boba” de este borramiento del trabajo, del poder de actuar y de su contracara, el sufrimiento. Una psicología sin trabajo es una psicología sin cuerpo y sin técnica, y sin su correlato en la subjetividad. La psicología del trabajo dominante es una práctica de implantación de *dispositivos de gestión* para intervenir *sobre los sujetos* sin poner en discusión el trabajo y su organización –y mucho menos con los propios trabajadores–.

Como respuesta a los requerimientos de la dirección, numerosas prácticas (capacitación, coaching, abordaje de conflictos, evaluación y assesment en *todas* las formas posibles, optimización de equipos, medición del clima humano y de todo aquello que sea posible ser medido) se despliegan en el terreno de la tarea –lo que hay que hacer– y no de la actividad –lo que se hace–, desconociendo que “lo inesperado siempre acaba sucediendo” (Clot, 2008). La necesidad de intervenciones organizacionales orientadas a mejorar los desempeños de conjunto resulta innegable y debería ser útil tanto para contribuir al desarrollo económico como para enriquecer el trabajo, en tanto “*Para satisfacer las normas técnicas exigidas por la calidad no es necesario reducir el costo del trabajo, sino al contrario; hay que incorporar trabajadores calificados, formarlos*

*y asegurar una calidad de organización que permita satisfacer las exigencias (...) No es con trabajo mal pago, poco calificado y poco formado como pueden obtenerse beneficios de productividad*"(Coriat, 1995). Sin embargo, siguiendo a Slaughter (1998), en el marco de una organización del trabajo "depurada" y de una gestión "tensa" estas prácticas dejan de constituirse en psicología del trabajo para integrar una psicología de la gestión o "al servicio" de procesos de dirección que –a juicio de lo que observamos a diario- están dañando severamente al trabajo y a los trabajadores.

Se trata entonces de una psicología del trabajo –sin trabajo- que desde fines de los '80 y con fuerza en los '90 logró situarse en la empresa bajo la forma de brazo técnico de una gestión de las personas, y que resulta solidaria del proceso de implantación de un conjunto de dispositivos de management que a juicio de sus efectos y resultados se hace necesario poner en discusión. En contrapartida, recién en la última década y más bien tímidamente, las organizaciones de los trabajadores comienzan a demandar, al tiempo que se recupera la institucionalidad del mercado de trabajo, otra psicología: una psicología que ayude a comprender y transformar las situaciones de trabajo que producen consecuencias negativas en la salud y en el desarrollo de los trabajadores.

### **Descolectivización, individualización, desubjetivación**

La segunda cuestión que entendemos fundante en un abordaje de las tensiones entre trabajo y subjetividad remite a la problemática de lo colectivo en el trabajo, considerando la acción colectiva sobre la organización del trabajo y su correlato en el campo político, es decir, la acción colectiva por la vía de la organización gremial.

El análisis de la literatura permite fundamentar el supuesto de que algunas características comunes de la organización del trabajo contemporáneo operan en desmedro de la constitución de colectivos de trabajo y a la vez activan procesos de desubjetivación en los trabajadores. Esta proposición se despliega en dos planos en tanto remite por un lado a *la evolución y desarrollo de las instituciones que atraviesan a los colectivos de trabajo*, y por otro, a *la dinámica intersubjetiva de los colectivos de trabajo en cada ámbito de trabajo*, en la actividad situada.

En relación al primer plano mencionado, se hace preciso remarcar que en la década del 90, como resultado de los cambios en el modelo de desarrollo, las organizaciones de representación colectiva ingresaron en una crisis que aún no ha derivado en alguna forma de reconfiguración estable. En este sentido, la crisis es antes mundial que latinoamericana, aunque pueden señalarse tres factores estructurales con impacto evidente a nivel regional: a) las políticas de ajuste y de cambio estructural; b) las políticas de reestructuración productiva y de flexibilidad; y c) los cambios en la estructura del mercado de trabajo. Estos tres factores interpelaron a la dirigencia sindical y pusieron a prueba la capacidad de las instituciones de afrontar estos procesos de cambio, de representar a los trabajadores en nuevas demandas, de adaptar las

estructuras organizativas de las instituciones a una época especialmente despiadada para los trabajadores. En este tránsito, en la década del 90, nuestras instituciones sindicales –al igual que las de Brasil- no estuvieron a la altura de las expectativas sociales y el despliegue de algunos movimientos sociales ocupó en las luchas parte del espacio que los sindicatos no ocuparon.

Desde inicios de 1990 hubo pobreza y desigualdad por incremento del desempleo y del trabajo precario e informal, lo que generó una masa de desocupados que en gran parte son desocupados por exclusión, es decir un conjunto de trabajadores con bajas posibilidades de ingreso en el mercado de trabajo y con tiempos de desocupación considerablemente altos. La estructura sindical entró en crisis, principalmente por la emergencia de nuevos actores, por la distancia que comenzó a ampliarse entre las cúpulas y sus bases, por los cambios tecnológicos y organizativos que se introducen en un marco de fuerte heterogeneidad entre las empresas y los trabajadores. El debilitamiento del rol sindical se da tanto en su concepción reivindicativa como en su rol de “agencia social” (Novick, 2010). Los procesos de descentralización de las negociaciones colectivas operados en la década del '90 pasaron de centrarse en la actividad a inscribirse en la empresa como espacio vital de la negociación entre empresarios y trabajadores, atendiendo a los requerimientos productivos de la empresa, pero individualizando las relaciones laborales, lo que contribuyó a procesos de individualización y afectó la solidaridad y las identidades de los trabajadores.

Por otro lado, las instituciones de protección social (jubilaciones, salud y desempleo) sufrieron importantes ajustes en consonancia con las nuevas relaciones de trabajo -y las nuevas lógicas de privatización e individualización- incrementándose la gestión individual de los riesgos sociales (como la enfermedad, la vejez, etc.) y rompiéndose principios básicos de seguridad social.

En este marco, los cambios en la negociación colectiva y la política de desregulación de las obras sociales fueron los dos elementos centrales del debilitamiento de la identidad sindical. Las nuevas características de la negociación colectiva se apoyaron en tres ejes: la tendencia a negociar en el ámbito de la empresa (el 76% de los convenios en 1995 se desarrolló a nivel de empresa); la eliminación de las “rondas” de negociación y la instancia de la negociación dejó de ser homogénea y simultánea para todos los actores y todos los sectores; y por último, el tema de la flexibilidad de los contratos de trabajo y flexibilidad en las clasificaciones profesionales, que pasaron a ser los contenidos centrales de la negociación. A su vez que el sector empresario bregó por una descentralización total de la negociación y la posibilidad de negociar a nivel de empresa de forma directa con los trabajadores (sean o no delegados o representantes sindicales), los sindicatos mantienen en el discurso una defensa de la negociación colectiva centralizada, o cuando mucho, articulada, y en la práctica –prácticamente– aceptan nuevas condiciones y negocian de modos muy diferentes de los típicos del modelo anterior (Novick, 2010).

Atender al sufrimiento de los trabajadores implica repensar sus instituciones. En esta dirección, gran parte de la literatura internacional sobre las transformaciones en el mundo del trabajo expresa una preocupación por los procesos de descolectivización del trabajo asalariado (Linhart, 2010) ligados a la producción flexible. En las formas de organización que adquiere actualmente el trabajo, la fragilización de los colectivos es por contraste tan importante como los discursos sobre la cooperación, el involucramiento de todos y el desarrollo del sentido de equipo. A su vez, las formas tradicionales de representación de los intereses colectivos por la vía de la acción sindical es cada vez menos significativa. La debilidad de las regulaciones colectivas deja con frecuencia a los trabajadores frente a una prescripción que para ser cumplida debe negar las situaciones humanamente sensibles y los pares pueden ubicarse en posición de control.

El plano institucional al que hemos aludido se conecta de este modo con el otro plano que hemos señalado: el de la dinámica de interacciones del colectivo de trabajo. Considerando esta perspectiva, se observa en las empresas e instituciones un desapuntalamiento del lazo social y profesional que genera “un individualismo autista o una desubjetivación adaptativa” (Diet, 2010), por lo cual algunos autores (Soulet, 2009; Hamraoui, 2010) proponen analizar las fragilidades que nacen de la exigencia social de autonomía y realización de sí. Dejours (2006) explica razonablemente las consecuencias de esto en términos de “patologías” que caracterizan las nuevas formas de organizar el trabajo. Se trata de situaciones en las que se refuerza la lógica instrumental y la organización aprovecha la vulnerabilidad del trabajador para ganar aún más en productividad siempre apoyándose en los preceptos del “buen desempeño”. También la violencia constituye un “signo de época”, que al igual que en otros ámbitos de la vida social no remite sólo al golpe físico sino al acoso moral, al maltrato psicológico y a la negación del sufrimiento infligido a otros, fenómenos estos que habitan hoy los espacios de los colectivos de trabajo.

La problemática descripta reclama una psicología del trabajo capaz de comprender de qué modo ha afectado y afecta a los trabajadores la reconfiguración de las organizaciones gremiales, y a la vez valorar lo propio en relación al rol que cumple la organización del trabajo en la dinámica de interacciones. La mirada que proponemos desborda la consideración del contrato psicológico individual y también el análisis de las performances de los grupos y equipos, o la prescripción de prácticas que tiendan a optimizar su funcionamiento por parte de la organización.

No se trata aquí de abordar lo que Zarifian (2001) denomina cooperación “débil” o coordinación, sino comprender los efectos de la ausencia de una cooperación “fuerte”, de una intercomprehensión del porqué y el para qué estamos juntos, eludiendo toda forma de psicologismo y anclando su análisis en la organización del trabajo y en el poder que tiene la actividad de configurar lazos colectivos y de dejar su impronta en la subjetividad. Al respecto, Clot (2008) sostiene que dialogando con los otros,

a veces sin palabras, en el campo de los conflictos de criterio que supone la realización de la actividad, los trabajadores son remitidos por los arbitrajes a los que se ven obligados a un diálogo consigo mismos, interno en cierto modo, reactivando así los conflictos y los recursos de su propia historia personal y colectiva. A su entender, toda psicología en el entorno de trabajo debe medirse con ese “efecto rebote” de las regulaciones cognitivas sobre las regulaciones subjetivas.

En síntesis, desde el punto de vista de la organización del trabajo no es posible aprehender al sujeto sino a través del vínculo subjetivo que establece con la actividad. El sujeto se singulariza en una historia social en una actividad que está orientada hacia su objeto, pero también hacia la actividad de otros con quienes comparte ese objeto, que son quienes contribuyen a dar dirección y sentido a la tarea (Bournel-Bosson, 2010). En el desarrollo de la actividad, la función del colectivo remite a la reorganización de la actividad por parte de los trabajadores, lo que supone deliberación y decisión con el fin de regular las acciones individuales, inscribirlas en un conjunto de reglas compartidas y en un marco de significación común.

Pero resulta importante puntuar que es preciso distinguir la noción de colectivo de trabajo de aquella que refiere a los grupos o equipos formalmente constituidos, en tanto el colectivo de trabajo no es algo que viene dado sino algo “a crearse y mantenerse vivo” (Bournel-Bosson, 2010), y no refiere a lo prescripto por la empresa sino a lo generado en el trabajar con otros. El colectivo no es una realidad estable y dada, sino que debe ser construido y reasegurado a través de las pruebas del trabajo, ya que su existencia se ve amenazada por fuerzas externas y por resistencias internas.

Al igual que cuando tratamos la problemática del management, los planteos expuestos sobre la problemática de lo(s) colectivo(s) en el trabajo permiten valorar los límites de la psicología del trabajo que hegemoniza actualmente las prácticas. Una psicología del trabajo centrada en la prescripción de los desempeños, en la gestión de las personas y en la coordinación de los equipos con vistas a alcanzarlos; y a su vez alejada de la comprensión de los procesos subjetivos que atraviesan las situaciones de trabajo, de los padecimientos del cuerpo, de los lazos colectivos que articulan la vida de los hombres en el trabajo, de la posibilidad de intervenir en el sentido de ampliar la capacidad de actuar de los sujetos y grupos.

### **La contribución de las clínicas y otras claves de lectura e intervención**

En contraste con la lógica de la gestión adaptativa, del “*cambiar a los trabajadores sin cambiar el trabajo*” que critica Linhart (1997), es posible entonces situar a la clínica del trabajo como un conjunto de posiciones teóricas que abordan la cuestión de la subjetividad desde sus posibilidades emancipatorias. Y precisamente en tensión con los factores generadores de sufrimiento las clínicas proponen una recuperación del espacio de trabajo como ámbito de implicación para la conquista de la identidad, la

salud y el desarrollo personal y colectivo.

En este marco, consideramos las contribuciones de la psicodinámica del trabajo, la clínica de la actividad, la psicosociología del trabajo y la ergología como campos que pueden ser pensados desde sus sintonías, a favor de las inquietudes que movilizan nuestras prácticas. El análisis de la realidad del trabajo, de sus actores, de las reglas de juego que dominan las prácticas, debe conducirnos a una comprensión clínica que busque captar cómo lo social se articula con la subjetividad, haciendo visibles los condicionantes que operan sobre los sujetos, pero también los diversos modos en que las subjetividades los resignifican, en la medida en que los sujetos son protagonistas activos de los cambios que enfrentan (Pujol, 2010), comprensión que en la práctica implica “incidir y transformar”.

La búsqueda clínica integra distintas dimensiones en una visión dinámica y totalizadora de las situaciones de trabajo, como partes constitutivas de una normalidad posible. Al hacerlo, sin negar los condicionamientos de la prescripción, restituye al sujeto su capacidad de resistencia y movilización, reconoce su reflexividad. El trabajador está sitiado, pero busca intervenir: resistir al sufrimiento, provocar innovación, transformarse, re-inventarse. Esa intervención le exige situarse colectivamente y también construir un reservorio técnico y ético compartido, labor que es frecuentemente bloqueada por la organización del trabajo actual.

La articulación de abordajes en torno a la subjetividad en el trabajo, con énfasis en la salud, constituye una de las contribuciones más significativas a la hora de pensar en una crítica del trabajo industrial y post-industrial, para comprender la singular posición de quien lo padece. Las perspectivas clínicas vienen acompañando las transformaciones del trabajo en las sociedades europeas desarrolladas, capturan instantáneas de lo que está por venir, se construye teoría y se interpela a otras teorías, y se abre al diálogo con otras realidades.

La oportunidad que transitamos es la de capitalizar el diálogo con estos abordajes para construir una perspectiva local que se ajuste a nuestras demandas y urgencias, lo que implica también interpelar el alcance de sus herramientas analíticas, validarlas y recrearlas a partir del diálogo con nuestras producciones teóricas y metodológicas, que como sabemos son numerosas.

En este sentido, las prácticas propias del trabajo urbano de América Latina, en sus formas tradicionales y en las atípicas, exigen cada vez más urgentemente de una comprensión clínica: en las grandes ciudades y también en los márgenes de las cartografías urbanas, las ocupaciones y el “no trabajo” de las economías informales y de subsistencia, el análisis de la dinámica de inclusión y exclusión, constituyen problemáticas locales muy extendidas que reclaman de esta mirada.

En este marco, nuestra agenda prioriza el debate sobre el repertorio de intervencio-

nes profesionales que nos permiten ejercitar un análisis clínico de las realidades de trabajo y ensayar la implementación de dispositivos que permitan cooperar con los trabajadores y las organizaciones para su transformación.

Esto implica además profundizar las prácticas de investigación en temas vinculados a las consecuencias de las transformaciones del trabajo en todas sus formas, y también diversificar los estudios, estableciendo prioridades regionales y promoviendo la coordinación de los estudios de los distintos países.

En la producción teórica, apuntar al desarrollo local de estos abordajes alternativos nos exige propiciar el diálogo con todas aquellas contribuciones de las ciencias sociales con las que se comparten supuestos críticos, orientaciones emancipatorias y una concepción de co-construcción del saber con los actores sociales.

En este diálogo no es posible desconocer nuestra historia: la vasta tradición del psicoanálisis, la pedagogía crítica, la medicina social y la psicología social crítica en Argentina, Brasil y Uruguay y en otros países de la región; tradición que ha trazado un camino de heterodoxias fértiles y de hallazgos teóricos destacables, transformando a su vez las realidades concretas de las comunidades.

Reafirmando la apertura de este texto, resaltamos que el nuevo pensamiento crítico latinoamericano sostiene que “*la corriente neoconservadora que arrasó América Latina en el último cuarto de siglo ha dejado un verdadero tendal en materia económica, política, social y científica. En este marco, las ciencias sociales de la región se encuentran frente al desafío estratégico de (re)construir un pensamiento social “de la región”, que no asuma como propios modelos que, elaborados en sociedades muy diferentes de las latinoamericanas, se suelen presentar como los mejores –y, en no pocas ocasiones, como los únicos posibles*” (Nahón, Rodriguez Enriquez, & Schorr, 2006)

## Referencias bibliográficas

- BAUMAN, Z. (2006). *Modernidad líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- BOURDIEU, P. (2001). *Las estructuras sociales de la economía*. Buenos Aires: Manantial.
- CLOT, Y. (2008). *Le travail sans homme? Pour une psychologie des milleux de travail et de vie*. Paris: La Découverte.
- CORIAT, B. (1992). *El taller y el robot*. Madrid: Siglo XXI.
- BOURNEL-BOSSON, M. (2010). Analyse du travail et revitalisation du collectif.

En Y. CLOT, & D. L'HUILLIER, *Agir en clinique du travail* (págs. 225-236). Paris: Érès.

DE GAULEJAC, V. (2005). *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial y harcèlement social*. Paris: Editions du Seuil.

DEJOURS, C. (2006). *La banalización de la injusticia social*. Buenos Aires: Topia.

ENRIQUEZ, E (1997), Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise. Sociologie clinique, Desclée de Brouwer, París.

DIET, E. (2010). Equipes pluridisciplinaires, groupalité et conflicts d'appartenance. En Y. CLOT, & D. L'HUILLIER, *Agir en clinique du travail* (págs. 237-249). Paris: Érès.

HAMRAOUI, E. (2010). Servitude volontaire ou désubjectivation? En Y. CLOT, & D. L'HUILLIER, *Travail et santé* (págs. 101-115). Paris: Érès.

LINHART, D. (1997). *La modernización de las empresas*. Buenos Aires: Asociación Trabajo y Sociedad-CEIL-PIETTE del CONICET.

LINHART, D. (2010). Subjectivité collective et travail. En Y. CLOT, & D. L'HUILLIER, *Travail et santé* (págs. 115-124). Paris: Érès.

NAHÓN, C., RODRIGUEZ ENRIQUEZ, C., & SCHORR, M. (2006). El pensamiento latinoamericano en el campo del desarrollo del subdesarrollo: trayectoria, ruptura y continuidades. En F. BEIGEL, A. FALERO, J. GANDARILLA SALGADO, N. KOHAN, L. LANDÁ VÁZQUEZ, C. MARTINS, y otros, *Crítica y teoría en el pensamiento social latinoamericano* (págs. 327-388). Buenos Aires: CLACSO.

KOVACS, I (2002). Cómo hacer visible el trabajo que el discurso dominante oculista, en "Sociología del Trabajo. Revista cuatrimestral de empleo, trabajo y sociedad", Nueva Epoca, N°45, pp. 25-51, Siglo XXI, Madrid.

NOVICK, M. (2006). ¿Emerge un nuevo modelo económico y social? El caso argentino 2003-2006. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 11 (18), 53-77.

PÉRILLEUX, T. (2008). Las transformaciones contemporáneas del trabajo. Nuevas canteras del pensamiento y la acción. En B. ESPINOSA, *Mundos del trabajo: pluralidad y transformaciones contemporáneas* (págs. 19-31). Quito: Flacso.

PUJOL, A. (1999). Empleo, desempleo: ¿espacios de identidad? *Estafeta 32* .

SENNETT, R. (2006). *La cultura del nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.

SLAUGHTER, J. (1998). La producción depurada y los buenos empleos. En O. I. Trabajo, *Reestructuración, integración y mercado laboral. Crecimiento y calidad de empleos en economías abiertas*. OIT.

SOULET, M.-H. (2009). Nouvelles pathologies sociales et transformations de la action sociale. En Y. Clot, & D. L'huilier, *Travail et santé*. Paris: Érès.

ZARIFIAN, P. (2001). *Temps et modernité. Le temp comme enjeu du monde moderne*. . Paris: L'Harmattan.







# *Por qué ocupar el rol del experto es el mejor modo de que nada cambie. La acción en psicodinámica del trabajo*

*Laerte Idal Sznelwar<sup>1</sup>, Patricio Nusshold, Seiji Uchida, Selma Lancman*

## **Introducción**

A través del presente artículo buscaremos profundizar algunos de los debates que se desarrollaron durante los días compartidos en la Ciudad de Córdoba durante el mes de mayo de 2012. Particularmente buscaremos presentar la disciplina de la psicodinámica del trabajo, de un modo sencillo e introductorio, como buscamos hacerlo en el Simposio Trabajo, Actividad, Subjetividad.

En dicha instancia fueron expuestos trabajos muy interesantes y pudo desarrollarse un encuentro memorable entre diferentes enfoques principalmente gracias al esfuerzo de Andrea Pujol y su equipo. Diversos análisis e investigaciones desde diferentes perspectivas han sido presentados. La psicodinámica del trabajo (PDT), la clínica de la actividad y otras orientaciones filosóficas y sociológicas se dieron cita en esos dos días de encuentro para comprender el mundo del trabajo actual.

Varios desafíos se plantean a la hora de dialogar entre diferentes disciplinas ya que se trata de diferentes modos de acción, investigación, comprensión de los contextos estudiados, y los conceptos rectores no son los mismos en psicodinámica del trabajo respecto a otras disciplinas.

Nos gustaría aprovechar esta oportunidad para hablar de algunos de estos dilemas que nosotros hemos ido encontrando en la práctica, y de este modo introducir dos

<sup>1</sup> Laerte Sznelwar, USP, Brasil [laertesz@usp.br](mailto:laertesz@usp.br), [laerte.sznelwar@poli.usp.br](mailto:laerte.sznelwar@poli.usp.br), [laerte.sznelwar@gmail.com](mailto:laerte.sznelwar@gmail.com); Patricio Nusshold, UBA, Argentina [patricio.nusshold@gmail.com](mailto:patricio.nusshold@gmail.com)

disciplinas: la ergonomía y particularmente la psicodinámica del trabajo.

## La ergonomía y algunos conceptos para entender la psicodinámica del trabajo

La ergonomía es una disciplina particular que surge a principios del siglo XX, de la mano de fisiólogos, médicos, diseñadores, entre otros. Compuesta por dos escuelas: *la anglosajona*, basada en el modelo de error humano de James Reason<sup>2</sup>; y por otro lado la *escuela de lengua francesa*, que trabaja sobre el concepto de trabajo prescripto (lo que nos piden que hagamos) y trabajo real o actividad (lo que pasa efectivamente)<sup>3</sup>, tomados posteriormente por la psicodinámica del trabajo. Salvar esa distancia entre lo prescripto y lo real es trabajar. Trabajar es hacer (en lo real) lo que nos dijeron que había que hacer (prescriptivamente). Por ejemplo, en la docencia, por un lado tenemos lo que nos dicen que tenemos que hacer, pero por el otro, en el momento de dar la clase, en lo real, están los alumnos que vienen con diferentes dificultades y consultas, así como también los diversos conflictos con los que nos enfrentamos respecto a las condiciones edilicias, o problemas de cooperación entre colegas, entre otros. Estas distancias entre lo real y lo prescripto siempre implican sufrimiento y esfuerzo. La psicodinámica de trabajo profundizará el análisis de ese sufrimiento.<sup>4</sup>

La ergonomía pone sobre el tapete una serie de cuestiones: la primera es que si queremos mejorar las consecuencias tanto para el trabajador como para la productividad, no podemos seguir pensado en cómo hacer para adaptar el hombre al trabajo, sino que es necesario hacer foco en cómo adaptar el trabajo a las capacidades del hombre. No podemos seguir viendo quién soporta determinado ritmo, o comete menos accidentes una línea de producción determinada, sino que es necesario diseñar las líneas de producción de forma tal que haya menos accidentes, sea quien sea el que ocupa esa posición.<sup>5</sup>

Otro punto importante de la ergonomía es que los ergónomos pasan mucho tiempo observando el puesto de trabajo y escuchando a los trabajadores. De este modo podemos decir que la ergonomía lo que pone en el centro es el trabajo, a diferencia de la gestión de recursos humanos u otras disciplinas que buscan mejorar los resultados de un determinado sistema, poniendo en el centro la gestión.<sup>6</sup> La ergonomía apunta a analizar el trabajo para transformarlo, analizar la actividad real, no lo prescripto sino lo que realmente pasa: Cuáles son las estrategias que usa el trabajador para adaptarse

2 Reason, James. *El error humano*, Modus Laborandi. Madrid, Enero 2009

3 Daniellou, F. (1996). *Introduction. Questions épistémologiques autour de l'ergonomie* in Daniellou, F. (dir) *L'ergonomie en quête de ses principes*, pp; 1-17, Octares, Toulouse.

4 Dejours, C., Abdoucheli, E. & Christian, J. (1994). *Psicodinâmica do Trabalho: contribuição da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho*. São Paulo, Ed. Atlas S.A.

5 Guerin, Laville, Daniellou, Duraffourg, Kerguelen. *Comprender el trabajo para transformarlo. La Práctica de la Ergonomía*. Modus Laborandi. Madrid, Enero 2009.

6 Hubault, F. (2004). *Do que a ergonomia pode fazer a análise?* in Daniellou, F., (coord.) *A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos*, Edgard Blücher, São Paulo, p. 105-140.

a lo real. Lo que va a proponer es transformar el trabajo a partir de esa observación o ese análisis de la actividad.

La ergonomía cognitiva aparece como una subdisciplina dentro de la ergonomía, y trabaja sobre cómo considerar el aspecto cognitivo en las tareas, por ejemplo cómo inciden los aspectos ligados al procesamiento de la información en un puesto de control, cómo organizar actividades a distancia, de cooperación y colaboración. Mucho de la producción hoy está automatizada, se hace a distancia, se pasa a un sistema informático, por lo que la ergonomía cognitiva ocupa un lugar clave para mejorar la eficacia y la confiabilidad del sistema.

Un aspecto que tienen en común la psicodinámica del trabajo y la ergonomía, es que centran la mirada en el trabajo y en la palabra del trabajador. Sin embargo, una diferencia entre estas disciplinas es que en Ergonomía se suele escuchar y observar al trabajador y luego, en un segundo momento, se construye una solución. En cambio en Psicodinámica del trabajo no se hace una propuesta de cambio de modo concreto, sino que se busca una apropiación por parte de los sujetos del sentido de cambiar su relación con el trabajo y modificarlo efectivamente, partiendo del principio de emancipación. La PDT trabajará en generar las condiciones para que el colectivo logre desarrollar su transformación, y en este sentido un concepto central en PDT es el de acción. Lo retomaremos más adelante.

## **La psicodinámica del trabajo**

Partimos de la observación de que el campo de la PDT se está construyendo a través de experiencias de las acciones clínicas dentro de las organizaciones de trabajo, es decir a través de la construcción de sus propios conceptos para dar cuenta de los resultados de estas acciones y en diálogo con diversas áreas relacionadas que podrían proporcionar una mejor comprensión de los temas y la profundización de enfoques teóricos y metodológicos en este campo. Algunos de los principales campos vecinos serían la ergonomía de la actividad, la antropología psicoanalítica, la teoría crítica para pensar en la lógica de la acción social, la hermenéutica para reflejar el problema de la interpretación, la escuela psicosomática de París para pensar lo impensable que sucede con el cuerpo, y la filosofía de principios para construir una epistemología que dé cuenta del lugar del trabajo y la subjetividad dentro de un campo social determinado.<sup>7</sup> Al revisar y reelaborar los conceptos clave a partir de la clínica, la PDT plantea enormes desafíos a cada uno de estos campos teóricos. Los invita a repensar ciertos aspectos cruciales para poner al trabajo como un desafío, sobre todo para las que no era la base constitutiva para el desarrollo de sus conceptos.

La *psicodinámica del trabajo* es una disciplina que, como lo propone Christophe

<sup>7</sup> Dejours, C., Gernet, I. (2011) Trabalho, subjetividade e confiança in Sznelwar, L.I. (org) *Saúde dos Bancários*, São Paulo, Publisher Brasil, p. 33-43

Dejours, surge de dos fuentes teóricas: por un lado la ergonomía, y por el otro el psicoanálisis. La psicopatología del trabajo se centraba en un principio en las psicopatologías, es decir, en observar las diferentes enfermedades profesionales que se generaban a raíz del trabajo. La Guillant desarrolló desde fines del siglo XIX e inicios de siglo XX toda una serie de estudios que prueban la relación entre las condiciones de trabajo y las consecuencias negativas para la Salud Mental (en particular la neurosis de las telefonistas, un antecedente histórico de los *call centers*).<sup>8</sup> La psicodinámica del trabajo viene a proponer un viraje, en donde se propone dejar de preguntarnos por qué la gente se enferma (ya que parece evidente) y preguntarnos qué hacen los trabajadores para no enfermarse, cuáles son las estrategias que desarrollan para no enfermarse. Retomando el psicoanálisis lo que analiza la PDT son las estrategias individuales y colectivas de defensa frente al sufrimiento en el trabajo. El concepto de estrategias de defensa que desarrolla el Psicoanálisis comienza a aplicarse al mundo del trabajo con la PDT.<sup>9</sup>

Entre los desarrollos centrales de la PDT encontramos una serie de conceptos que para una buena explicación necesitarían un artículo en particular sobre cada uno. Entre las nociones centrales encontramos los conceptos de sufrimiento, placer, estrategia de defensa, acción, cooperación y emancipación. Lo que la PDT empieza a desarrollar desde sus orígenes es que toda actividad humana genera sufrimiento psíquico una vez que están a prueba nuestras habilidades frente a la resistencia de lo real.<sup>10</sup> Este sufrimiento puede convertirse en placer en la medida en que el sujeto pueda dar un sentido a ese sufrimiento. Si yo no logro encontrar sentido a ese sufrimiento, a ese esfuerzo, el riesgo de desarrollar un cuadro psicopatológico es mayor, en suma, un sufrimiento que deviene patogénico. Muchas veces no es posible convertir ese sufrimiento en placer, teniendo en cuenta lo que en la organización del trabajo impide la acción de los trabajadores, y ahí se desarrollan las estrategias individuales o colectivas de defensa para poder aguantar.<sup>11</sup> Muchas veces las estrategias de defensa logran una eficacia que hacen que pueda aguantar, pero generarán una serie de conductas, como por ejemplo, la negación colectiva de riesgo y el cinismo viril.<sup>12</sup> Las situaciones adversas ante las cuales deben confrontarse hoy los trabajadores presentan modos desconocidos hasta hace unos años, donde por ejemplo puede que se le pida al trabajador que para realizar su trabajo deba mentir o tergiversar información, como se da frecuentemente en los *call centers*. Este tipo de situaciones llevan inevitablemente al desarrollo de nuevas estrategias de defensa para poder aguantar.<sup>13</sup>

8 Molinier, Pascale. *Les enjeux psychiques du travail*. Payot. Paris, 2006.

9 Dejours C. (2004b). A metodologia em psicodinâmica do trabalho. In: Lancman S.; Sznelwar L.I., (orgs). Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Brasília, Rio de Janeiro: Paralelo15/FIOCRUZ; p. 105-126.

10 Dejours, Christophe. *El desgaste mental en el trabajo*. Modus Laborandi. Madrid, Enero 2009.

11 Rolo, Duarte (2011) *Novas perspectivas sobre o sofrimento ético no trabalho: o caso da mentira como prescrição* in Sznelwar, L.I. (org) *Saúde dos Bancários*, São Paulo, Publisher Brasil, p. 83-103

12 Dejours, Christophe. *La banalización de la injusticia social*. Topia Editorial. Buenos Aires, 2006.

13 Sznelwar, Laerte Idal et Uchida, Seii (2011) *O trabalho bancário e a distorção comunicacional: quando a mentira é parte da tarefa* in Sznelwar, L.I. (org) *Saúde dos Bancários*, São Paulo, Publisher

Por qué ocupar el rol del experto es el mejor modo de que nada cambie. La acción en psicodinámica del trabajo

Como la psicodinámica del trabajo es esencialmente una disciplina clínica, podemos ver las dificultades y desafíos a la construcción de una congruencia y coherencia entre la teoría y la práctica. Entre las preguntas que se hace la PDT, llama la atención que gran parte de esos planteos se relaciona con la perspectiva de la autorrealización y la construcción de la salud de los sujetos.<sup>14</sup>

El sujeto cuando se enfrenta con la resistencia, con lo real del trabajo y la resistencia de su inconsciente, se pone a prueba. Esto tiene un enorme potencial subjetivante, sobre todo si estas relaciones no están bloqueadas, ya sea por la forma en que se definen desde la organización del trabajo, ya sea mediante la estructuración de la psiquis.<sup>15</sup> Por tanto, estamos adoptando una perspectiva sobre su trabajo que puede andar por un camino que apunta a un proceso de emancipación, siempre que sea posible, distanciándose de la alienación.

### **La acción en psicodinámica del trabajo**

Una acción en psicodinámica del trabajo es parte de un enfoque que favorece en los trabajadores la posibilidad de una reflexión colectiva y de alguna manera facilita la búsqueda de autonomía. Entonces, la esencia de este tipo de acción es la posibilidad de re-apropiación del significado del trabajo y la emancipación de los trabajadores.

Esta cuestión, a pesar de que supone que el proceso de emancipación viene del deseo más profundo de los sujetos, no debe tener una respuesta por sí o por no, ya que la realidad del trabajo y sus relaciones es mucho más compleja, es decir, existen bloqueos significativos en relación a las posibilidades de expresión de los trabajadores de diversas organizaciones.<sup>16</sup>

Así, la relación entre alineación / emancipación está siempre presente en la vida humana, ya que no hay autonomía en el sentido absoluto, sino más bien se trata de procesos que apuntan en esta dirección. Esta relación dialéctica, aparentemente contradictoria, está presente en todas las relaciones y los procesos de acción en PDT y no puede ser considerada como un único camino que conducirá a la emancipación de los trabajadores, aun siendo éste el objetivo principal.<sup>17</sup>

---

Brasil, p. 105-124

14 Dejours, C. (1985). Construire sa santé–In: Cassou, B. et col.–*Les risques du travail*, Paris, La Découverte, p. 18–21.

15 Dessors, Dominique y Guiho-Bailly, Marie-Pierre. Organización del Trabajo y Salud, De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo. PIETTE (Conicet) Editorial Lumen. Buenos Aires, 1998.

16 Lancman Selma. & Uchida Seiji. Trabalho e subjetividade . *Caderno de Psicologia Social e do Trabalho*,6:: 77-88, 2003.

17 Hubault, François (2011) Os desafios relacionados à mobilização da subjetividade na relação de serviço in Sznelwar, L.I. (org) Saude dos Bancários, São Paulo, Publisher Brasil, p. 125-149

Se trata de la recuperación de la capacidad para reflexionar, y para eso se requiere una perspectiva que permita cambiar, transformarse a uno mismo, para transformar la acción colectiva y transformar el trabajo. Esto es especialmente algo que viene del deseo del sujeto.

Una de las limitaciones que se plantea es el escaso conocimiento público sobre qué es una acción en la PDT. Se habla mucho de la cuestión de la relación entre salud mental y trabajo y, ciertamente, muchas de las conclusiones y fundamentos conceptuales de la PDT son ahora parte del pensamiento científico de este campo. Sin embargo, la simple apropiación de conceptos y su uso para explicar lo que sucede en situaciones de trabajo donde hay sufrimiento patogénico no puede ser considerada como una acción clínica válida. Creemos que las propuestas que figuran en este tipo de enfoque son muy específicas ya que su filiación epistemológica se encuentra en campos definidos de la ciencia. Existe una diferencia significativa entre la posición defendida aquí y otros campos relacionados con la salud mental, la mayoría vinculados a las teorías del estrés. Aun más, hay enfoques como aquellos que promocionan ciertos profesionales del campo de la “calidad de vida en el trabajo”, cuya filiación epistemológica no está clara.

Si situamos el problema del sujeto en el trabajo, las propuestas de la PDT no son las mismas que las de la clínica de la actividad y de la ergonomía, cuyas bases epistemológicas están más cerca de otros aspectos de la psicología y la sociología del trabajo, incluso si pudiéramos encontrar puntos importantes de acuerdo.

Siguiendo esta línea de razonamiento, además de que los fundamentos epistemológicos de estas disciplinas son diferentes, la aprehensión del trabajar y sobre todo de qué uso se hace del material resultante de las actividades clínicas llevadas a cabo con los trabajadores difieren significativamente.

Un gran dilema en el campo que puede ser crucial para el éxito de la acción radica en el hecho de que los trabajadores no están realmente comprometidos con el proceso: la perspectiva de éxito es entonces mucho más estrecha. Sin embargo, esto sólo puede ser evaluado durante el proceso y no se puede esperar o pedir que exista un compromiso incondicional, ya que no sólo están en juego las relaciones sociales del grupo con sus defensas colectivas, sino también los procesos mismos, en la intimidad de cada uno, donde las defensas individuales juegan un papel importante.

Cuando se trata de los criterios de una acción eficaz en PDT, se hace más evidente si se mantiene una coherencia interna: no hay manera de medir, no hay manera de evaluar, especialmente con respecto a la cuestión de maduración que las transformaciones producen. Trabajamos en el campo de la incertidumbre, no hay algo concreto que puede ser definido como el objetivo a alcanzar y evaluar.<sup>18</sup>

18 Dejours C. (2004a). Sofrimento e prazer no trabalho: A abordagem pela psicopatologia do trabalho. In: Lancman S., Sznelwar L.I., organizadores. *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do*

Las posibilidad de éxito estaría vinculada con la apropiación, por parte de los individuos, del significado de su obra, la necesidad de realizar cambios efectivos en la forma en que se organiza, la posibilidad de crear espacios para deliberar con las normas de posibilidad, de crear más mecanismos de cooperación y, por supuesto, de una reducción de los problemas relacionados con la salud mental.

Sin embargo, es importante ser cautos. Sabemos que, aunque hay datos que muestran una tendencia significativa de crecimiento del ausentismo debido a este tipo de problemas, no puede esperarse que exista un cambio rápido y sustancial de esta tendencia.

Trabajar en la dirección opuesta de lo que es habitual en las empresas respecto a la evaluación del trabajo, objetivos, competencia y disputas entre los colegas, es un reto de mayor trascendencia. Se requieren cambios en la organización y un más profundo reconocimiento de parte de los administradores, que los actuales procesos de organización y evaluación individual del desempeño.

Una diferencia central en la Psicodinámica del trabajo respecto a otro tipo de intervenciones es que no hay intervención posible sin una demanda. Una vez que hemos logrado reformular la demanda que habitualmente nos llega desde uno de los actores en particular, se hace una reunión donde se presenta la intervención al colectivo de trabajadores, y se abre la posibilidad de inscribirse a quienes quieran participar de las reuniones. Toda intervención en PDT debe cumplir con ciertas reglas: una es la de la demanda, otra la de la participación voluntaria, otra regla central es la de la confidencialidad: lo que se hable en las reuniones debe mantenerse en las reuniones. En los grupos se trabaja siempre con niveles jerárquicos similares, no con subordinados ni con jefes. Posibles excepciones se pueden considerar cuando hay un verdadero equipo de trabajo. Otra regla es que cada uno habla por sí mismo, no puede hablar en nombre de todo el grupo, aun cuando ocupe un cargo de delegado sindical, por ejemplo. En el contexto de las sesiones de PDT cada uno hablará por sí mismo. Otra regla importante es que siempre hay dos o tres investigadores que intervienen y muchas de las diferencias de miradas entre los dos psicodinamistas tendrán que ver con las tensiones propias de ese colectivo. Es importante, y constituye otra de las reglas de toda acción en PDT, que exista una instancia de supervisión del trabajo de los investigadores. El resultado final del proceso es el desarrollo de un informe. El proceso consiste en una serie de reuniones pautadas con cuatro encuentros como mínimo; en el tercer encuentro se lleva un informe, que se revisa, se valida con el grupo, y luego se puede elevar o no según lo que el grupo decida. Es el colectivo el que decide a quién quiere elevar el informe y qué hará con la nueva información con que cuentan tras las reuniones.

El resultado neto de un grupo de PDT puede ser realizado en un texto, en un

informe. Este texto está escrito por profesionales, investigadores, e inexorablemente debe ser validado por los miembros del grupo. Este material resulta de un trabajo regular, lo que fue analizado por los miembros del grupo, el desarrollo, interpretación y redacción realizado por los profesionales y la validación local, o incluso ampliada.

Es evidente que el grado de incertidumbre es grande, ya que un texto nunca volverá a ser un retrato exacto de lo que ocurrió en el grupo, y inevitablemente pasa por el filtro de los investigadores. Más bien, como todo lo que se produce, es algo que debe reflejar lo que sucedió, sin la pretensión de un todo, ya que es imposible. Por lo tanto, una atención básica sería la de redactar un texto que busca inspirar a los lectores, que en primer lugar son los miembros del grupo quienes lo redactan, y que brinde una perspectiva para reflexionar, elaborar y deliberar, para continuar con la acción.

Lo que se busca no es extraer el contenido de las declaraciones o representaciones de los trabajadores para luego categorizarlas de acuerdo a una determinada lista de temas. El trabajo clínico está en propiciar condiciones para desarrollar un proceso de elaboración / deliberación.

En consecuencia propone la construcción de un contenido, del intercambio de experiencias construidas a lo largo de las sesiones. Es decir, construir un discurso común, proporcionando condiciones para que los sujetos que participaron en el grupo, pero no sólo ellos, puedan apropiarse del contenido, sobre todo porque a pesar de ser pública, les pertenece a ellos. Además, existe la experiencia que se produce en los investigadores. Un investigador vivió las sesiones, y al confrontarse con el material clínico, resaltar la mirada compartida es esencial y fundamental para la comprensión e interpretación de los contenidos de las reuniones, por lo tanto no puede reducirse a una transcripción relativa de aquello que se habló.

En este sentido, el proceso de validación del informe también pide un debate de fondo; no siempre es la presentación para el grupo o para aumentar una cierta aceptación colectiva o la adhesión a los contenidos presentados. Debemos estar preparados para su negación.

También para las trampas de las relaciones inconscientes que están fuera del alcance de la investigación y de sus objetivos, explicados desde la demanda inicial.

Por último, los sujetos tienen objetivos más o menos conscientes y explícitos, y los documentos producidos por nosotros pueden convertirse en instrumentos para que puedan desarrollar sus acciones. Así, una acción no se limita a las sesiones, se hace una analogía, una acción cerrada en sí misma, solipsista. La visión es la de dar a conocer y ayudar en los procesos de transformación de la emancipación. Por lo tanto, lo que se busca no son variables que se pueden controlar, como si se tratara de una investigación tradicional, desde un punto de vista deductivo, la emancipación no es

Por qué ocupar el rol del experto es el mejor modo de que nada cambie. La acción en psicodinámica del trabajo

susceptible de control.<sup>19</sup>

La acción en PDT no tiene que ver con brindar una respuesta de experto que sabe lo que el colectivo debe hacer sino que tiene que ver con facilitar un proceso de apropiación de los trabajadores de su situación. En la mayoría de las intervenciones que se hacen hoy en día quien interviene ocupa un rol de experto, y la mayoría de los resultados se transforman en un “como si”, hacemos “como que hacemos” como que “medimos” las mejoras en la situación de trabajo. Sin embargo, los propios trabajadores no se sienten la mayoría de las veces representados por estas mediciones o estos cambios, ya que no han sido ellos mismos quienes los han propuesto la mayoría de las veces o quienes los han implementado. No se han apropiado del proceso.<sup>20</sup>

La acción en PDT tiene que ver con facilitar un proceso que no es nuestro, y en realidad lo que buscamos es acompañar al colectivo para ir hacia donde el colectivo quiera ir. Hay algo de devolverle al trabajador la responsabilidad sobre la realidad que lo toca. Hay una relación directa entre devolverle al trabajador la posibilidad de pensar su propia situación laboral y el tipo de Cultura que construimos (en el sentido de la escuela de Frankfurt); tiene que ver con qué reglas de convivencia de convivencia, incluso nosotros mismos como profesionales del trabajo, qué reglas construimos, a qué reglas aportamos y desde dónde nos paramos para acompañar a los trabajadores y a las organizaciones en sus procesos de desarrollo y de co construcción de sus propias reglas.<sup>21</sup> Pensar que nosotros sabemos lo que tienen que hacer es arrancar mal, porque nosotros no lo sabemos, y lo que conseguiremos es generar en el otro más resistencia ante nuestra posición de experto y nuestras propuestas de cambio.

### Algunas reflexiones a modo de conclusión

Querríamos detenernos en la cuestión de la aprehensión y la interpretación de la clínica. Una acción en PDT no se centra en el solo análisis del contenido o en el análisis del discurso sobre el material recogido previamente, como se proponen otros campos. Lo que se busca no es extraer el contenido de las declaraciones o las representaciones de los trabajadores para luego categorizarlas de acuerdo a una determinada lista de temas. El trabajo clínico con experiencia está dirigido a trabajar estos temas. En consecuencia, propone la construcción de un contenido nuevo a partir del intercambio de experiencias construidas a lo largo de las sesiones. Es decir, buscamos construir un discurso común, proporcionando condiciones para que los sujetos que participaron en el grupo (reiteramos: y no sólo ellos) puedan apropiárselo.

19 Dejours, Christophe; Molinier, Pascale (2004) O trabalho como enigma In: Lancman S., Sznelwar L.I., organizadores. *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Brasília, Rio de Janeiro: Paralelo15/FIOCRUZ; p. 129-141.

20 Heloani R, Lancman S. Psicodinâmica do Trabalho: o método clínico de intervenção e investigação do trabalho. *Rev. Produção* 2004; 14 (3): 77-86.

21 Dejours, C.,(2009) *Travail Vivant, Travail et Émancipation*, tome 2, Paris, Payot.

Otro tema importante es la relación entre la PDT y la psicopatología del trabajo, especialmente cuando surge como demanda social. A pesar de todos los desarrollos en el campo de la PDT, gracias a los cuales podemos movernos dentro del campo de la salud, gran parte de las demandas todavía provienen del trabajo de campo de la psicopatología. Con el aumento de la incidencia y prevalencia de las licencias por enfermedad psiquiátrica, muchas de los pedidos se centran en soluciones inmediatas, buscando soluciones de tipo causa-efecto en la mayoría de los casos. Un reto sería poner en el espacio público la perspectiva de la reducción de las enfermedades sin dejar de lado la lucha por la construcción de la salud. El límite entre salud y enfermedad es muy tenue, y este tipo de planteos hace referencia a considerarlos como polos opuestos de la misma ontología.

El tema del sufrimiento aparece también a menudo en el origen de la demanda. Desde la mirada de la PDT, con fuerte inspiración en el campo de la antropología psicoanalítica, y en los principios de la teoría, el sufrimiento no es un mal en sí mismo, sino parte de un proceso.<sup>22</sup> La resistencia de lo real nos hace sufrir, pero el hecho de obtener el resultado deseado nos ayuda, porque nos permite enriquecernos como sujetos. Habría una diferencia bastante significativa con respecto al sufrimiento patogénico que nos impide, y no permite, un proceso de construcción de uno mismo. Cabe señalar que estos impedimentos no solo son de orden externo sino también interno. La idea de la cuantificación de este sufrimiento, para clasificar los casos en situaciones de peligro en lugar de placer, busca eliminar la naturaleza dinámica de esta relación y no puede ser formulada como una acción en PDT.

En toda acción en PDT, al igual que en psicoanálisis, la teoría, el método y la acción no están disociados. En este sentido, poder discutir las acciones propuestas es cada vez más acuciante. Es importante el debate de la legislación incluso, lo que requiere el debate en el espacio público para promover la reconstrucción de la palabra y, sobre todo, una reappropriación del poder para actuar, lo que finalmente transformará no solo a los individuos sino también la negociación colectiva y por ende el trabajo. Por lo tanto, no es posible proponer acciones en PDT que estén mal alineadas con esta perspectiva de la emancipación. Una constante búsqueda de la coherencia debe ser parte de las preocupaciones de aquellos que pretenden actuar en el campo de la PDT, de manera que aquello que se construya a partir de la recuperación de la experiencia de los sujetos en su trabajo genere procesos de transformación más eficaces.<sup>23</sup>

Esta posición trata de satisfacer una demanda social que no incluya solo el diagnóstico y elaboración de informes con respecto a los problemas de salud, especialmente de salud mental relacionados con el trabajo, y sobre todo revertir una tendencia a la banalización de las formas de organización del trabajo que ha demostrado ser no solo

22 Dejours, C.,(2009) *Travail Vivant, Sexualité et Travail*, tome 1, París, Payot.

23 Dejours C. (2004a) Addendum, da psicopatología à psicodinâmica do trabalho. In: Lancman S., Sznelwar L.I., organizadores. *Christophe Dejours: da psicopatología à psicodinâmica do trabalho*. Brasília, Rio de Janeiro: Paralelo15/FIOCRUZ; p. 47-104.

perjudicial para la salud pública, sino que también busca legitimar las formas de dominación que “esterilizan” o “pasteurizan” las pasiones y los deseos de los individuos.

En nuestros países este desafío se hace más evidente si consideramos la inmensa cantidad de problemas de salud mental relacionados con el trabajo. Si nos limitamos únicamente a los datos oficiales, el número de licencias médicas en el trabajo debido a las perturbaciones de orden psíquico llegó a ser tanto o más frecuente que aquellas de otros órdenes.<sup>24</sup> Creemos que las contribuciones del trabajo psicodinámico, tanto con respecto a los aspectos teóricos y conceptuales como respecto a las propuestas de acción transformadora, pueden ser muy importantes para tratar de revertir esta situación desastrosa. Y esto solo podemos hacerlo acompañando a los trabajadores para que puedan reappropriarse de su palabra en el mundo del trabajo.

## Referencias bibliográficas

Danielou, F. (1996). Introduction. Questions épistémologiques autour de l'ergonomie in Danielou, F. (dir) *L'ergonomie en quête de ses principes*, pp; 1-17, Octares, Toulouse.

Dessors, Dominique y Guiho-Bailly, Marie-Pierre. Organización del Trabajo y Salud, De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo. PIETTE (Conicet) Editorial Lumen. Buenos Aires, 1998.

Dejours, C. (1985). Construire sa santé—In: Cassou, B. et col.—*Les risques du travail*, Paris, La Découverte, p. 18–21.

Dejours C. (2004a). Sofrimento e prazer no trabalho: A abordagem pela psicopatologia do trabalho. In: Lancman S., Sznelwar L.I., organizadores. *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Brasília, Rio de Janeiro: Paralelo15/FIOCRUZ; p. 141-156.

Dejours C. (2004b). A metodologia em psicodinâmica do trabalho. In: Lancman S.; Sznelwar L.I., (orgs). Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Brasília, Rio de Janeiro: Paralelo15/FIOCRUZ; p. 105-126.

Dejours C. (2004a) Addendum, da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: Lancman S., Sznelwar L.I., organizadores. *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Brasília, Rio de Janeiro: Paralelo15/FIOCRUZ; p. 47-104.

24 Sznelwar, Laerte Idal et Pereira Luciano (2011) Trajetórias de trabalhadores bancários – entre o sonho e o real do sofrimento patogênico in Sznelwar, L.I. (org) Saúde dos Bancários, São Paulo, Publisher Brasil, p. 45-62.

Nussbold, Patrício; Poy, Mario; Keegan, Eduardo (2011) As atividades de serviço e o setor bancário argentino: uma intervenção durante a crise do setor en 2002 in Sznelwar, L.I. (org) Saúde dos Bancários, São Paulo, Publisher Brasil, p. 169-185

Dejours, Christophe. El desgaste mental en el trabajo. Modus Laborandi. Madrid, Enero 2009.

Dejours, Christophe. La banalización de la injusticia social. Topia Editorial. Buenos Aires, 2006.

Dejours, C.,(2009) Travail Vivant, Sexualité et Travail, tome 1, Paris, Payot.

Dejours, C.,(2009) Travail Vivant, Travail et Émancipation, tome 2, Paris, Payot.

Dejours, C., Abdoucheli, E. & Christian, J. (1994). *Psicodinâmica do Trabalho: contribuição da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho*. São Paulo, Ed. Atlas S.A.

Dejours, C., Gernet, I. (2011) Trabalho, subjetividade e confiança in Sznelwar, L.I. (org) Saúde dos Bancários, São Paulo, Publisher Brasil, p. 33-43

Dejours, Christophe; Molinier, Pascale (2004) O trabalho como enigma In: Lancman S., Sznelwar L.I., organizadores. *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Brasília, Rio de Janeiro: Paralelo15/FIOCRUZ; p. 129-141.

Guerin, Laville, Daniellou, Duraffourg, Kerguelen. Comprender el trabajo para transformarlo. La Práctica de la Ergonomía. Modus Laborandi. Madrid, Enero 2009.

Heloani R, Lancman S. Psicodinâmica do Trabalho: o método clínico de intervenção e investigação do trabalho. *Rev. Produção* 2004; 14 (3): 77-86.

Hubault, F. (2004). Do que a ergonomia pode fazer a análise? in Daniellou, F. (coord.) *A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos*, Edgard Blücher, São Paulo, p. 105-140.

Hubault, François (2011) Os desafios relacionados à mobilização da subjetividade na relação de serviço in Sznelwar, L.I. (org) Saúde dos Bancários, São Paulo, Publisher Brasil, p. 125-149

Lancman Selma. & Uchida Seiji. Trabalho e subjetividade . *Caderno de Psicologia Social e do Trabalho*,6:: 77-88, 2003.

Molinier, Pascale. Les enjeux psychiques du travail. Payot. Paris, 2006.

Nusshold, Patricio; Poy, Mario; Keegan, Eduardo (2011) As atividades de serviço e o setor bancário argentino: uma intervenção durante a crise do setor en 2002 in Sznelwar, L.I. (org) Saúde dos Bancários, São Paulo, Publisher Brasil, p. 169-185

Reason, James. El error humano, Modus Laborandi. Madrid, Enero 2009

Por qué ocupar el rol del experto es el mejor modo de que nada cambie. La acción en psicodinámica del trabajo

Rolo, Duarte (2011) Novas perspectivas sobre o sofrimento ético no trabalho: o caso da mentira como prescrição in Sznelwar, L.I. (org) Saúde dos Bancários, São Paulo, Publisher Brasil, p. 83-103

Sznelwar, Laerte Idal et Pereira Luciano (2011) Trajetórias de trabalhadores bancários – entre o sonho e o real do sofrimento patogênico in Sznelwar, L.I. (org) Saúde dos Bancários, São Paulo, Publisher Brasil, p. 45-62

Sznelwar, Laerte Idal et Uchida, Seii (2011) O trabalho bancário e a distorção comunicacional: quando a mentira é parte da tarefa in Sznelwar, L.I. (org) Saúde dos Bancários, São Paulo, Publisher Brasil, p. 105-124



# *Clínica y transformación de las situaciones de trabajo<sup>1</sup>*

*Valérie Ganem<sup>2</sup>*

## **Introducción**

En este texto intento compartir con ustedes lo que constituye sin duda mi punto fuerte en el equipo de Psicodinámica del trabajo (PDT) del Laboratorio de Christophe Dejours, mi experiencia en terreno.

Con ese fin, quise centrar el tema de mi intervención en la cuestión de la perspectiva clínica y la transformación de las situaciones de trabajo. En efecto, estos dos elementos no son obvios y hay pocos escritos sobre el tema.

La perspectiva clínica impone una postura de humildad y una escucha muy particular en tanto que las intervenciones y la transformación de las situaciones de trabajo que se producen están lejos de ser sistemáticas, lo que refuerza la necesidad de la humildad de quien interviene en PDT.

Les propongo mostrar en qué consiste concretamente la iniciativa clínica de intervención en PDT y sus posibilidades de transformación de las situaciones de trabajo, a través de tres ejemplos de investigaciones que pude conducir.

### **1. ¿En qué sentido una intervención de PDT puede ser considerada “clínica”?**

#### *1.1. La clínica*

---

1 Traducción de Inés Gutiérrez y Andrea Pujol para el Simposio Trabajo, Actividad y Subjetividad.

2 Laboratorio de Psicodinámica del Trabajo, Conservatorio Nacional de Artes y Oficios (CNAME), París. [valerie.ganem1@orange.fr](mailto:valerie.ganem1@orange.fr)

El término “clínica” significa “en el lecho del enfermo”. En otros términos, adoptar una perspectiva clínica consiste en utilizar los signos clínicos, el material clínico extraído de la observación y de la escucha del enfermo.

En PDT no trabajamos con enfermos sino con personas normales. Pero se trata igualmente de una iniciativa clínica, en el sentido de que no podemos prescindir de la presencia de los sujetos implicados, y sobre todo de sus palabras. En esta corriente de pensamiento de la psicología del trabajo, toda conducta tiene un sentido y sólo quien la adopta puede acceder a dicho sentido a través de la mediación de la palabra.

La comprensión por parte del sujeto o del colectivo del sentido de la conducta que se adopta, es una condición sine qua non para que pueda cambiarla. Siempre como parte de la situación de trabajo a la cual es confrontado, el sujeto o el colectivo no pueden ser puestos en una posición de víctimas sino en posición de contribuir a la transformación de dicha situación. Para que esto suceda la PDT adopta una perspectiva comprensiva que excluye toda posición de experto y todo preconcepto.

Es justamente porque no proponemos nada en particular, que el sujeto o el colectivo viven un estado de frustración propicia para la invención y la movilización de su inteligencia, para encontrar él mismo las acciones que debería poner en práctica para transformar su situación de trabajo.

Desde el lugar de la intervención es necesario considerar esta postura en tanto el sujeto y/o el colectivo son los más idóneos para imaginar y poner en práctica estas acciones, a partir del hecho de que tienen la experiencia sobre la situación de trabajo.

Veremos ahora en detalle en qué consiste el método en PDT, y más concretamente la técnica de intervención.

### *1.2. El método de intervención en PDT: un abordaje clínico*

El método de investigación que presentamos a continuación es el que propone Dominique Dessors, co-fundadora de la PDT con Christophe Dejours. Ella es también sin duda quien ha acumulado la mayor experiencia en esta modalidad de intervención.

Para Dominique Dessors “el método consiste en desarrollar entrevistas colectivas en un marco metodológico que posibilite el acceso a una palabra auténtica. El placer, el sufrimiento, los conflictos psíquicos, no pertenecen en efecto al campo de lo visible: el único medio para acceder a ellos es la palabra de los sujetos, siempre a condición de que estén dispuestos a ello”.

El método consiste entonces en presentar al conjunto del personal de una empresa

los objetivos del estudio (comprender los padecimientos de los trabajadores), a fin de que sobre la base de esta información algunos de ellos puedan ofrecerse como voluntarios para participar en el grupo de investigación. El voluntariado es una condición ineludible, dado que sin ella la palabra será amordazada de entrada. Esta necesidad es incompatible con la constitución de una muestra representativa, pero de todos modos no existe ninguna muestra representativa de las subjetividades. Es por eso que cada miembro del grupo constituido habla en nombre propio de lo que siente y padece, sin autorizarse a “representar” a otra persona o ningún mandato de ningún tipo. En contrapartida, los voluntarios deben ser de un nivel jerárquico relativamente homogéneo; la presencia de la jerarquía constituye un obstáculo para la palabra auténtica de los obreros, y la de los obreros pondría el mismo obstáculo a la palabra de la jefatura. El número de personas que integran el grupo debe ser lo suficientemente numeroso como para que las condiciones de anonimato sean respetadas, y lo suficientemente pequeño como para que las personas puedan conversar confortablemente. Estas condiciones varían generalmente entre diez y quince miembros.

Dos investigadores participan de la investigación, y ponen su atención sobre los intercambios entre los trabajadores, los temas recurrentes, los que son objeto de debate y de consenso, y aquellos que son abandonados ni bien se los aborda. Esta escucha clínica de lo experimentado en las situaciones de trabajo y de las manifestaciones emotivas que se asocian a ciertos temas (cólera, agitación, tristeza...), permite sostener el esfuerzo de los miembros del grupo para poner en palabras las experiencias y un “vivido” que no habían sido nunca antes enunciado ni compartidos.

Las sesiones consisten entonces en recorrer un mosaico de relatos cuyo sentido emerge progresivamente. Son necesarias por lo menos dos sesiones de trabajo, espaciadas al menos por dos semanas. Yo sugiero realizar tres sesiones, donde la última está dedicada a la validación del plan de devolución. La elaboración de lo conversado en el grupo es objeto de un informe redactado por los investigadores y sometido a la validación del grupo, con el fin de eliminar de él posibles errores y episodios que los trabajadores no desean ver plasmados allí, en particular cuando ponen en escena a personas identificables. Una vez validado el informe, es dirigido a cada participante y a los demandantes de la intervención. Volveremos de manera más concreta sobre los principios fundamentales a considerar en esta perspectiva a partir de mi propia experiencia:

a-El trabajo de la demanda: se trata de no contentarse con la primera demanda que nos es formulada. Tanto si viene de la dirección de una empresa o de un sindicato, es necesario someterla a la mirada de los diferentes actores implicados, a las instituciones representativas del personal, los médicos del trabajo, los trabajadores sociales y los trabajadores mismos. Dominique Dessors, con quien tuve la suerte de realizar muchos intercambios, decía: “No hay que hacer lo que se nos pide”. La demanda debe consistir, por ejemplo, en comprender mejor una situación de trabajo, el modo

en que los trabajadores ponen a prueba su realidad, el destino de su sufrimiento y su relación subjetiva con el trabajo. Y la demanda debe conducir a una investigación colectiva.

b-El voluntariado: este aspecto forma parte del trabajo de la demanda. Si no hay voluntarios entre los trabajadores implicados en la situación de trabajo sobre la que vamos a realizar la investigación, esta no puede tener lugar. Más allá de la información legítima sobre la investigación y sobre la demanda que la posibilita, toda acción orientada a incitar a los trabajadores, de una manera o de otra, a ofrecerse como voluntarios, debería ser evitada.

Y esto incluso si la investigación tuviera una razón de ser científica, o desde el punto de vista de la dirección o de los sindicatos o de cualquier actor no directamente implicado.

Sólo las personas que han tenido la iniciativa de inscribirse son considerados voluntarios. Esto se constituye en una condición sine qua non de la palabra auténtica y de la escucha arriesgada, que deben poder ser puestas en práctica en los espacios de discusión. A su vez, es igualmente indispensable si se desea que los miembros del colectivo puedan expresarse sobre temas tan íntimos como las relaciones subjetivas o el sufrimiento en el trabajo. Sigue, por ejemplo, que la jerarquía o los inscribir a personas ausentes en las reuniones de información, pero esto constituye para mí una infracción inaceptable del principio al que hicimos referencia.

c-Tamaño del grupo: el tamaño del grupo se prevé en quince personas como máximo. Un número mayor interfiere tanto con la escucha como con la palabra, y la gestión del debate se hace muy difícil. Este principio, contrariamente al precedente, puede ser objeto de una derogación; me ha sucedido de trabajar con un grupo de un poco más de veinte personas, pero eso está totalmente desaconsejado cuando es posible hacerlo de otro modo, y mucho más cuando el que interviene es alguien que se inicia y aún no cuenta con suficiente experiencia. En caso de que el número de voluntarios sea mayor, la posibilidad de organizar un sorteo entre ellos me parece en este caso una buena alternativa.

d-Dos profesionales como mínimo: este principio ha sido planteado desde el punto de partida y se torna determinante en el terreno. Permite que no sea una única persona la que lleva en las espaldas todo el sufrimiento y los conflictos evocados por el colectivo, y hacer frente de mejor manera a las relaciones de poder y a la voluntad de instrumentalización de la que somos casi inevitablemente objeto, en el marco de este tipo de investigación. Este riesgo existe de todos modos. Del lado de la dirección, porque puede querer mostrar a la sociedad que se ocupa de cuestiones como la salud en el trabajo, aun cuando no tenga la intención de poner en cuestión la organización del trabajo. Del lado del sindicato, porque puede querer mostrar a los asalariados que es sensible a sus problemas utilizando la investigación para posicionarse mejor en el

momento de las elecciones, sin estar necesariamente dispuestos a confrontar para mejorar las situaciones de trabajo. Además, el hecho de analizar la situación entre varios profesionales permite igualmente evitar las interpretaciones demasiado personales, que son frecuentes cuando se abordan cuestiones muy subjetivas. Los conflictos de interpretación que surgen en las discusiones dentro del colectivo de profesionales, son con frecuencia reveladores de conflictos existentes en el seno del colectivo que se está investigando, y por ello útiles para la comprensión de la situación. En las intervenciones que he realizado y cuando ningún miembro del laboratorio estaba disponible, he contado principalmente con la colaboración de médicos del trabajo o antiguos estudiantes, pero esos colaboradores debían estar sensibilizados a la PDT. Numerosos profesionales han debido intervenir solos, pero lo han lamentado y han subrayado hasta qué punto es importante el principio de intervenir con un mínimo de dos, tanto por la calidad del trabajo de análisis como por la ética de la práctica.

e-No mezclar niveles jerárquicos: el hecho de que coexistan en un mismo colectivo de investigación personas de niveles jerárquicos diferentes constituye un problema para la calidad de la palabra y la escucha. Cada persona de un mismo nivel jerárquico tendrá en efecto dificultades para expresar de manera auténtica sus problemas frente a las personas que dirige o que lo dirigen. Si hay entre los voluntarios personas de niveles jerárquicos diferentes, será necesario constituir varios grupos. Es sin duda el principio que genera mayor debate entre quienes intervienen. Con frecuencia parece necesario por ejemplo, constituir un colectivo de investigación a partir de un equipo de trabajadores compuesto por miembros de estatutos heterogéneos; pienso por ejemplo en un equipo de cuidadoras en un establecimiento de salud. En este caso, se agrupan médicos, psicólogos, enfermeros, terapistas, agentes de servicios hospitalarios... que no están posicionados del todo en el mismo nivel jerárquico en el seno de la institución. Puede entonces resultar necesario reunir a estos actores a pesar de todo, y no hacerlo podría ir en contra incluso de la comprensión de la situación de trabajo. Sin embargo estoy convencida de que la jerarquía por ejemplo, o la jefatura de servicio, no deberían participar en este colectivo si deseamos que todos puedan expresarse libremente, lo que consideramos que es una condición indispensable para el buen desarrollo de la investigación.

f-Los participantes se representan a sí mismos: esto me parece muy importante para quienes participan y pueden creerse en condiciones de hablar en nombre de sus colegas. La relación subjetiva con el trabajo es siempre singular, el sufrimiento en particular es siempre invisible y es imposible hablar de ello por otros. Así, en el grupo de trabajadores con quienes se desarrolla la investigación, son bienvenidos los voluntarios, pero deben comprender desde el punto de partida que están allí para hablar sólo en su propio nombre. No obstante, me parece difícil que trabajadores miembros de un comité de dirección puedan apelar a sus colegas para entender mejor su relación subjetiva con el trabajo. Una derogación de este principio me parece problemática desde el punto de vista de la calidad del material clínico recogido de

este modo. No me parece que las precauciones éticas a tomar en el marco de un relevamiento de este tipo de material puedan reunirse en este caso, y esto podría ser peligroso para los trabajadores, que expresarían su sufrimiento a un colega por fuera del marco metodológico propio de la investigación.

g-El informe es validado por el colectivo, en tanto es el primer destinatario: el informe redactado en ocasión de estas investigaciones es validado sistemáticamente por los participantes, quienes deben ser siempre los primeros destinatarios y decidir su difusión. Esto constituye la validación de los resultados del estudio y por consiguiente es ineludible.

h-Durante la investigación, la demanda acordada es sometida a discusión en el grupo, sin mediar ningún cuestionario preestablecido. El objetivo es instaurar las condiciones de un intercambio auténtico a través de la presencia de dos profesionales exteriores al contexto, especializados en psicología del trabajo.

- Primer eje: animar los debates entre los participantes, estimular su reflexión a través de un cuestionamiento de tipo clínico que no se contenta con lo que es enunciado sino que obliga a los interlocutores a volver sobre el sentido de su comportamiento y/o de sus análisis.
- Segundo eje: alimentar la reflexión de los participantes con elementos técnicos y teóricos propios de la dinámica de la PDT.

Pero estos principios se evaden de toda prescripción, y su puesta en práctica genera siempre un cierto número de dificultades concretas. De este modo los resultados que es posible esperar de este tipo de intervención son finalmente modestos.

## 2. **Condiciones y límites de la transformación de las situaciones de trabajo a través de una intervención en PDT**

### *2.1. Dificultades concretas de la puesta en práctica del método*

La experiencia en terreno me ha mostrado que siempre es difícil encontrar un campo propicio de entendimiento sobre la demanda, lo que puede tomar una forma muy diferente de un interlocutor a otro (dirección, representantes del personal, medicina del trabajo, trabajo social, trabajadores...).

Igualmente he notado que la dirección, los sindicatos, incluso a veces los trabajadores pueden impulsarnos a renunciar a nuestra perspectiva colectiva para poner en práctica entrevistas individuales menos problemáticas, más susceptibles en principio de permitir a cada uno expresarse libremente. Convencerlos de que una aproximación colectiva es imperativa en el dominio de las relaciones subjetivas con el trabajo, puede volverse algo muy difícil. Incluso quienes demandan y los voluntarios pueden

incitarnos a realizar observaciones en situación de trabajo. Pienso que estas observaciones tienen que tener lugar, pero antes de las reuniones y constituyen lo que Dejours considera como la pre-intervención, en tanto permiten percibir el entorno de trabajo, acceder a cierta intersubjetividad cuando los participantes evoquen su experiencia vivida. En lo que concierne a las entrevistas individuales, he tenido que ceder alguna vez a este pedido porque surgía de los voluntarios. Algunas veces, las relaciones en el seno del colectivo están degradadas de tal modo que esta etapa –la de entrevistas individuales-, constitutiva de la pre intervención, puede resultar útil. Permite a cada uno “vaciar la mochila”, pero lo esencial es no reportarlo ni detenerse ahí, sino considerarlo como un paso preliminar a la investigación colectiva.

Cuando se ha decidido la intervención, en el primer encuentro con el colectivo se hace preciso releer la demanda formalizada y escuchar los comentarios de los participantes. En este momento es frecuente que se instale un silencio incómodo que es necesario poder sostener. En este estadio el error sería proponer una primera interpretación que podría influenciar, e incluso sesgar el análisis realizado por el grupo. La experiencia me ha mostrado que esto no es fácil y pude constatar con frecuencia que especialmente los médicos del trabajo están tentados de tomar la palabra para no tener que tolerar el silencio.

En sesiones posteriores, algunos realizan informes provisionales de avance, y otros resumen sesiones precedentes de manera oral. Cuando debatíamos este tema con Dominique Dessors ella decía siempre que no era necesario hacer informes en cualquier momento. Para ella hacía falta enfrentar nuevamente el silencio, preguntando por ejemplo al grupo dónde estábamos la última vez, y le parecía interesante saber qué tema proponía el grupo, lo que es un elemento esencial para el análisis.

De un modo general, en este tipo de intervenciones, el tiempo es incierto; suele suceder que una investigación se desarrolle mucho tiempo después (algunas veces más de un año) de que la demanda haya sido formulada; sucede también con frecuencia que la agenda de reuniones esté mal programada... Me parece, en principio, que este aspecto es inherente a este tipo de intervención, que es necesario saber seguir el ritmo de las organizaciones en las que intervenimos y tomar en cuenta estos datos en el análisis sin querer luchar contra ellos. Sobre todo porque cualquier forma de precipitación es sospechosa para los trabajadores implicados.

Sin duda lo más difícil en este trabajo, e incluso yo misma he cometido ese error, es no contentarse con resolver la queja sino conducir a los trabajadores a comprender:

- El impacto psicológico que la situación de trabajo tiene sobre ellos (el sufrimiento, las defensas...);
- Su responsabilidad en la situación; ¿por qué no se ha hecho todo lo necesario para mejorar la organización del trabajo?, por ejemplo;

- El sentido de su conducta y de la de los demás.

Me parece igualmente difícil no sustituir a los trabajadores en aquello que sería deseable que ellos mismos afrontaran para mejorar la situación. Yo provengo del oficio de la formación y de la consultoría, actividades en las cuales los consejos constituyen lo esencial del trabajo y el hecho de quedarse en una posición comprensiva es problemático para mí. Pude constatar que esto lo era también para el colectivo y para quienes me hacían la demanda. Para considerar los imperativos de la perspectiva comprensiva y de las expectativas de nuestros interlocutores, tomé la decisión de aprovechar la intervención para recoger las pistas de acción visualizadas por el colectivo a partir de la nueva comprensión de la situación a la que se accedió a través de la deliberación. Estas pistas son formuladas por el colectivo y no son para nada consejos desde una perspectiva de experto.

La redacción del informe constituye también una dificultad real en este trabajo. Es siempre arduo y riesgoso pasar del tiempo del debate oral al de la escritura. Es necesario admitir que no podemos escribir guiados por la primera impresión un documento que será validado integralmente. El tiempo que dedicamos a retomar lo escrito con el grupo es una parte importante del proceso, y por ello toda validación directa sin comentarios es sospechosa. Pude notar que este trabajo de validación es aún más difícil, largo y fastidioso, porque tenemos que hacerlo con interlocutores de la más alta jerarquía. En el ejemplo del banco que voy a presentarles pasamos cuatro medias jornadas sólo para validar el informe del grupo de jefes. Pienso que es un trabajo muy arriesgado, porque se espera con frecuencia un discurso que se adecúe perfectamente al de la dirección.

Cuando conduzco este tipo de intervenciones, desearía que la dirección y la línea superior tomen conciencia de la realidad del trabajo y de su impacto sobre la salud de los trabajadores que están bajo su responsabilidad. Esto a fin de que impulsen una estrategia que ponga lo humano realmente en el centro de la organización, que no sea únicamente un slogan en los planes de comunicación de la empresa. En terreno esto es prácticamente imposible. Aun cuando la dirección reciba positivamente los informes de la discusión del grupo, es poco frecuente constatar cambios reales en la organización del trabajo.

## 2.2. Límites y obstáculos en la transformación de las situaciones de trabajo

Cuando se interviene en psicodinámica del trabajo es necesario ser modesto con los resultados que se esperan. En función de mi experiencia, lo que se puede esperar de máxima es:

- Una mejor comprensión de la situación de trabajo y de su impacto sobre la salud y sobre el comportamiento de los trabajadores por parte de los diferentes actores de la empresa, a través de las líneas que se despliegan en el o los informes;

- Una estructuración y una profesionalización en términos de salud en el trabajo, en las instancias representativas de la gestión del personal y del comité de higiene, seguridad y condiciones de trabajo, en particular;
- Una restauración de la capacidad de diálogo del colectivo. Una vez que se conoce el carácter fundamental de la existencia de un espacio de discusión para la salud en el trabajo en el seno de un colectivo, no es posible subestimar el diálogo colectivo;
- La modificación de la organización del trabajo, en el sentido de una mejor relación salud-trabajo (apertura de espacios de discusión, mejor consideración del trabajo en las evaluaciones de desempeño, modificación de reglas y de su aplicación...). Pero este resultado es infrecuente y supone una lucha muy difícil de los colectivos y/o de las instancias representativas del personal implicadas.

Para valorar mejor los obstáculos y las posibilidades de la iniciativa clínica en psicodinámica del trabajo, propongo analizar tres intervenciones poniendo en relación el origen y el contenido de la demanda por una parte, y los resultados obtenidos por otra.

### **3. Ejemplos de intervención**

#### *3.1. La USSUD (Demandas de la dirección relevadas por los representantes del personal. Resultado positivo)*

La U.S.S.U.D. es la unidad especializada en cuidados para los usuarios de drogas. El plantel inicial estaba compuesto por un médico especialista en adicciones, un psicólogo, cinco enfermeras, una trabajadora social, cinco educadores, de los cuales uno es profesor en deportes, y por último dos agentes de servicio hospitalario (ASH). El servicio nocturno estaba asegurado por la rotación de un enfermero y dos cuidadoras. La capacidad de acogida inicialmente prevista era de diez pacientes.

Esta investigación fue solicitada por el director del establecimiento. Esta demanda ha sido rápidamente asumida por el resto del equipo en ocasión de una reunión informativa.

La demanda implicaba comprender por qué la U.S.S.U.D. había llegado a la siguiente situación:

- Existe una rotación externa significativa de los médicos, de los educadores y de los paramédicos del plantel;
- El servicio tenía una tasa de ocupación del 40% aproximadamente, mucho menor a su capacidad.
- Desde 2002 no había podido ser satisfecho el pedido de un plan terapéutico para la unidad.

- Los sindicatos y ciertos agentes han interpelado a la dirección para hacerle saber de ciertas dificultades entre el personal de cuidado y el personal educativo en el servicio.
- Algunos asociados externos se quejan al director de que la U.S.S.U.D. no satisface sus necesidades.

La propuesta de trabajo podría ser esquematizada de la siguiente manera:

	Jerarquía	Equipo
Etapa 1: 3 días	Pre investigación bajo la forma de entrevistas individuales	
Etapa 2: 6 días	Capacitación teórica	
	Investigación colectiva	Investigación colectiva
Etapa 3: 3 días	Redacción de un informe	Redacción de un informe
Etapa 4: Medio día	Presentación y validación de informes	
Etapa 5: Medio día	Elaboración de un plan de acción orientado a mejorar el funcionamiento del servicio	

Como se puede constatar, se integró al plan una fase de formación en psicodinámica del trabajo y entrevistas individuales.

Se constituyeron dos grupos, uno con la jerarquía (cuidadores, psicólogo, responsable del servicio socio-educativo y jefe de servicio) y un grupo con el personal (educadores, enfermeras, AS y ASH).

En el análisis, se observó que el colectivo de cuidados era muy reticente a receptar el número de pacientes conforme a la capacidad de acogida de la unidad, y por eso el número de pacientes era tan pequeño. Con los años, las salidas de educadores y enfermeras no habían sido cubiertas y con frecuencia a la mañana temprano, al final de la jornada y a la noche, un cuidador podía encontrarse solo con pacientes toxicómanos potencialmente violentos.

El carácter peligroso de la situación no había sido nunca puesto en evidencia antes de nuestra intervención, porque los cuidadores habían desarrollado una estrategia de defensa para luchar contra el miedo que engendraba esa situación. Esta consistía en la banalización de la violencia de los pacientes. Entonces, quienes participaron de la investigación nos contaron como simples anécdotas situaciones en que un paciente in-

tentó violar a una enfermera, una ocasión en que dos pacientes se pelearon con armas blancas en el servicio, e incluso que una de las cuidadoras había tenido un accidente mortal, volviendo a su casa luego del servicio, porque uno de los pacientes le había puesto somníferos en su comida... Frente a la sorpresa que nosotros manifestamos por la gravedad de estas situaciones, el colectivo pudo ver que estaban realmente en peligro, y que era por ello que hacían todo lo posible, de manera inconsciente, para limitar el número de pacientes hospitalizados.

Una vez que se hizo el estudio de los dos grupos, organizamos una reunión con ellos para discutir los informes, y las observaciones fueron registradas y validadas para ser incorporadas en el informe final. En esta ocasión, los dos grupos también acordaron un plan de acción a llevar adelante a partir de las propuestas de cada grupo. Luego, se realizó una reunión entre los participantes de los dos grupos y el director del establecimiento, con el fin de participarlo de los resultados y del plan de acción. Para cada una de las acciones propuestas, el director tomó posición y planteó comentarios que también fueron consignados en el informe final.

Finalmente se decidió aumentar el número efectivo de cuidadoras y educadores, de modo que nunca nadie esté solo en el servicio. Además se incorporó un dispositivo de comunicación que permitiera a los cuidadores que estaban en su puesto llamar fácilmente al servicio de seguridad. Desde la perspectiva del médico del trabajo que se ocupa del personal del establecimiento, la situación ha mejorado sustantivamente.

Cabe señalar sin embargo que muchas enfermeras abandonaron el servicio. Esto es bastante común y da cuenta de la recuperación del pensamiento de los participantes.

### *3.2. Banco (demanda del médico del trabajo, relevada por los representantes del personal y de la dirección. Resultado negativo)*

Este estudio fue solicitado inicialmente por el médico del trabajo y relevado de manera inmediata por la dirección y por los sindicatos. La demanda formalizada era la siguiente:

- Algunas personas tienen muy buen desempeño y otras, muy mal desempeño. ¿Qué es lo que hace la diferencia?
- Se observa un aumento significativo de licencias cortas por enfermedad que se repiten desde hace bastante tiempo. ¿Cómo explicar este fenómeno?
- Los equipos de la red se sienten inseguros (ejemplos de riesgo: agresividad de los clientes, asalto a mano armada, el riesgo jurídico relacionado con la conformidad).
- ¿Cuáles son las especificidades del trabajo en el área comercial?

¿Cuáles son las especificidades del trabajo en una sucursal que sufre de un doble

aislamiento<sup>3</sup>?

Para realizar este estudio se constituyeron cuatro grupos de voluntarios: uno constituido por la jefatura, otro por agentes del servicio social, y otros dos con los agentes de las redes comerciales que se distribuyen en el territorio. En uno de los grupos se encontraban los agentes de las agencias o filiales más grandes en términos de cantidad de personal efectivo, y en otro grupo el personal de las filiales pequeñas. Fuimos llevados a constituir dos grupos de agentes porque había muchos voluntarios. Además tuvimos que organizar un sorteo de participantes que intervendrían de manera directa, y que serían los que le presentarían los resultados al resto.

Los resultados del estudio mostraron que el oficio de los bancarios desde los últimos diez años estaba en plena transformación; el personal que antiguamente se había especializado en funciones comerciales o de crédito, debía desempeñarse en cualquier área, incluyendo la de los seguros, que se introdujo unos años antes. Las actividades más importantes de la sede central habían sido gradualmente delegadas a las agencias, y el personal debió absorber una carga de trabajo cada vez mayor y adquirir habilidades cada vez más diversas. Paralelamente, los sistemas de computación se hicieron cada vez más importantes en la organización del trabajo, y redujeron en gran medida el margen de maniobra de los agentes en la gestión de su tiempo, la elección de productos para vender a los clientes, etc. El sistema de evaluación de desempeño también fue cambiado y comenzó a favorecer sólo el aspecto cuantitativo de las ventas, clasificando al personal y amenazando a los agentes menos productivos. En simultáneo, las exigencias de la dirección en términos de calidad y de conformidad con el resultado fueron seguidas por la crisis de las subprimas aún en desarrollo, sin que esto fuera tomado en cuenta como factor en la evaluación de desempeño. Esto generó en los agentes diferentes tipos de conductas:

Operaciones realizadas “arrancando la venta”; algunos vendían productos sin el conocimiento del cliente, o incluso le vendían dos veces el mismo producto para aumentar las ventas y estar en el “podio”, aun cuando eso implicara romper las normas de calidad y de cumplimiento.

Otros “tiraron la toalla”, renunciaron a lograr sus objetivos para mantener una relación auténtica con sus clientes, aun siendo humillados por la dirección. Esto fue posible cuando varios agentes adoptaban la misma conducta en el mismo establecimiento.

Aquellos que adoptaban esta conducta de des-implicación con los objetivos, con frecuencia terminaban, como contrapartida, desarrollando enfermedades: crisis de hipertensión, angustia, estados depresivos, insomnio...

Podíamos ser optimistas sobre las posibilidades de transformación de la organiza-

3 N. del T.: Se refiere a que a la posición en la estructura se agrega la des-localización geográfica.

ción del trabajo, en la medida en que el estudio fue bien recibido tanto por la dirección como por los sindicatos e incluso por el personal. La dirección invitó al personal en su conjunto a debatir sobre los resultados del estudio y parecía muy dispuesto a cambiar las cosas.

Sin embargo, al contrario del caso anterior, este estudio no dio buenos frutos. Si me interrogo en primera instancia por las razones, pienso que el hecho de tener un número de grupos muy numeroso es problemático, dado que revela que ha sido preciso abordar la relación subjetiva con el trabajo de manera muy general. Los participantes de los diferentes grupos podían haber trabajado juntos, o haber trabajado en la misma filial pero no juntos. Tuvimos la restricción de que la demanda refería al conjunto de efectivos del Fondo Regional, que las agencias estaban desparramadas en todo el territorio y que había un número pequeño de personas por agencia. Parecía imposible hacerlo de otro modo que como se hizo. Con el tiempo consideré que debería haber rechazado responder a la demanda de esa forma y que no debí aceptar otro modo de trabajar que filial por filial, a pedido de los grupos interesados.

Además, constatamos que los sindicatos y el personal no supieron hacer oír su voz para que los resultados del estudio fuesen utilizados para transformar la organización del trabajo. En cuanto al director, tuvo que partir precipitadamente por razones personales y su adjunto, aun cuando estuvo muy implicado en el estudio, no hizo evidentemente nada para transformar las situaciones de trabajo.

### *3.3. Equipo del Tribunal Administrativo de la Seguridad Social luego de la agresión a dos agentes (demanda del personal relevada por la dirección. Resultado positivo, pero con rechazo de la difusión del informe)*

Nuestra intervención fue solicitada luego de una agresión física en el Tribunal de Asuntos de la Seguridad Social (TASS), situado en los locales de la Dirección de Salud y Desarrollo Social. Este acontecimiento tuvo consecuencias importantes a nivel individual sobre los agentes que lo sufrieron, y a nivel colectivo sobre el equipo implicado. Inmediatamente después de la agresión, hicimos entrevistas individuales con las víctimas del episodio. Muy rápidamente surgió que sólo podrían volver a trabajar si ciertos problemas importantes en la cooperación, puestos en evidencia a partir de la agresión, eran discutidos con los pares.

Presentamos entonces la iniciativa de un estudio de psicodinámica a todo el equipo y a la jefatura, todos los colegas quisieron participar.

La demanda, como la formalizamos para esta acción, era la siguiente:

- Comprender el sentido de las conductas adoptadas por cada uno en torno al incidente.
- Identificar con el colectivo los lazos entre esas conductas y el funcionamiento del equi-

po en lo cotidiano.

- Comprender por qué el equipo funciona de este modo a partir de los instrumentos teóricos de la psicología del trabajo.
- Elaborar un nuevo sistema de funcionamiento del equipo que tome en cuenta esta nueva comprensión de la situación. Este nuevo sistema debe permitir ante todo reconstruir un clima propicio para la cooperación en el seno del equipo y para la prevención de este tipo de agresiones.

Como resultado del estudio se presenta a continuación la interpretación sobre las conductas de unos y otros en el marco del incidente mencionado:

Las conductas de los agentes agredidos: el día de la agresión todo transcurrió normalmente; la recepción funcionaba como de costumbre, sin muchos problemas. La persona normalmente asignada a esa tarea estaba de vacaciones, y otro colega recibió al demandante que se presentó.

Las conductas del agresor: la víspera del incidente había llegado por la mañana y parecía agitado. El oficial que lo recibió, no estando directamente involucrado en el asunto, lo invitó a volver al día siguiente.

El día que tuvo lugar el juicio, los dos colegas que fueron agredidos estaban presentes. Segundo estos agentes el agresor no comprendió el veredicto que fue pronunciado por el tribunal, y esta incomprensión estaría en el origen de su agresividad.

Las conductas de los otros: al principio, ningún colega del TASS intervino para ayudar a las personas agredidas, a pesar de sus gritos y del ruido generado por la agresión. Los sonidos fueron interpretados como una discusión trivial. No fue sino al cabo de un tiempo, vivido como muy prolongado por los agredidos, que los colegas de la DSDS y del TASS vinieron en su rescate.

Impacto sobre los agentes agredidos: fue vivido extremadamente mal por los agentes agredidos, que sintieron vergüenza y tomaron conciencia de los riesgos que corrían por la falta de solidaridad que existía en el equipo. Este resentimiento se tradujo en un primer momento, antes de esta investigación, en dificultades de comunicación entre los agentes que fueron agredidos y el resto del equipo presente el día del drama.

¿Por qué los colegas reaccionaron así? Durante la investigación explicaron que entraron en pánico, que era la primera vez que un acontecimiento de estas características tenía lugar en el servicio, que sintieron que no tenían medios, que no sabían si era mejor ir en ayuda de sus colegas o ir a buscar ayuda afuera; por ejemplo, no se acordaban del número telefónico al que debían llamar por auxilio, por falta de preparación y de anticipación.

Al comienzo de la investigación, esta versión de los colegas no fue comprendida por

los agredidos, y dio lugar a algunos intercambios muy acalorados entre los protagonistas. Incluso se profirieron juicios sobre las personas.

De acuerdo al relato de cada uno de los protagonistas la vivencia del acontecimiento se reveló muy diferente. Según los testigos la acción sucedió muy rápidamente, en cambio para las víctimas se trató de mucho tiempo. Los sentimientos que experimentaron también fueron muy diversos, culpa, vergüenza, resentimiento.

Por ello, fue necesario que quienes intervenían expliquen que estas diferencias son muy humanas, y que es posible, por ejemplo, que la estimación de lo que dura un acontecimiento sea muy diferente entre un agredido y un testigo. Asimismo, nos parecía posible que algunas declaraciones formuladas en la situación, hayan sido reprimidas.

La soledad vivida por los agredidos fue mucho mayor, en tanto el colectivo mismo, como veremos, estaba aislado, y en esas circunstancias la falta de solidaridad dentro del grupo era vivida como un aislamiento total.

Inicialmente este servicio estaba instalado próximo a los locales de la Seguridad Social y los agentes que formaban parte de él atestiguan que había un buen ambiente. Luego estos servicios se trasladaron a las instalaciones de la DSDS y los agentes afectados por esta medida dicen que se creó entre ellos un fuerte sentimiento de aislamiento. Tenían la sensación de no estar integrados ni en el equipo de la Seguridad Social ni en el equipo de la DSDS. De hecho, este equipo TASS:

- Tiene como superior jerárquico a los secretarios de jurisdicción de la DSDS;
- No es invitado con frecuencia a los eventos organizados por la DSDS o la CGSS (ejemplos: fiestas, manifestaciones, reuniones...);
- No es informado de la vida de la empresa (no tiene acceso al sistema informático en el cual generalmente se transmiten estas informaciones);
- No es informado en particular de las publicaciones de convocatorias a cargos y se siente en un “callejón sin salida”.
- Además surgió que la ausencia de solidaridad en el seno mismo de este colectivo no hacía otra cosa que reforzar este sentimiento de aislamiento. La ausencia de solidaridad parecía ligada a numerosos factores:
- La existencia de rumores, lo que no es propio de este colectivo sino algo muy frecuente en los equipos de Guadalupe. Pero estos juicios sobre el trabajo no se formulan de manera directa. Los intercambios entre colegas son entonces interpretados como juicios de valor sobre las personas, lo que crea un clima de sospecha que no propicia la existencia de una cooperación real.
- El hecho de que este equipo esté dirigido y supervisado por una persona que no pertenece a la misma institución que sus miembros hace que la situación sea muy difícil, tanto para los agentes como para los mismos jefes. ¿Cómo pueden esperar entonces los

agentes ser defendidos en este caso? ¿Qué reconocimiento puede estar disponible?... Sobre todo porque aparentemente no había ningún contacto entre el representante de la jerarquía que pertenece a la DSDS y la jerarquía de la Seguridad Social. Los agentes no saben que también dependen de la Seguridad Social.

- Frente a todas estas dificultades parecería que la jerarquía hubiera decidido no hacer reuniones. Por cierto, es posible comprender que un espacio de discusión podría haber generado preguntas sobre esta situación compleja frente a las que estos últimos –la jerarquía- no tendrían respuesta.

Para evitar que una agresión como la ocurrida pueda repetirse, el colectivo ajustó ciertas reglas de funcionamiento interno:

- Golpear las puertas de las oficinas de los colegas para señalarles que se está recibiendo a un demandante.
- Durante ese tiempo, otro agente queda del otro lado de la oficina vidriada de la recepción para hacer fotocopias, por ejemplo, y así vigilar la posibilidad de que el demandante se ponga agresivo.
- Si corresponde, todo el equipo sale de las oficinas a rodear al demandante que se muestre agresivo.
- Cada uno debe tener en su teléfono o cerca de él los números de urgencia (incluido el de la recepción de la DSDS).
- Evitar que el agente que recibió al demandante sea el que luego se presente al tribunal (organizar las licencias de acuerdo a esto, si es necesario)
- Cuando se sustancian los juicios, garantizar que el demandante entienda los pormenores de la sentencia.
- Despedirse de los colegas al abandonar el servicio, tanto por buena educación como para que ese colega se dé cuenta de que se queda solo.

Luego de este estudio, los dos agentes agredidos volvieron al trabajo y los resultados fueron presentados a los superiores jerárquicos directos, que estaban presentes en las mismas instalaciones, aun cuando pertenecen a la otra estructura. Surgieron debates a partir del informe.

Cuando sugerimos la posibilidad de transmitir el informe a la Dirección de la Seguridad Social y de la DSDS, el grupo lo rechazó. Los participantes nos explicaron que pensaban que “los trapos sucios se lavan en casa”. Tenían la sensación de haberse explicado entre ellos, de haber tomado disposiciones para preservarse en seguridad y cooperando entre ellos, y no esperaban nada de las Direcciones a las que no querían hacer conocer el informe. Respetamos su decisión, a pesar de que la Dirección de la CGSS había pagado la intervención.

## Conclusiones

Espero haber mostrado la importancia de los principios metodológicos fundadores de la psicodinámica del trabajo. Sólo el respeto a estos principios nos preserva de los riesgos de instrumentalización de los que somos siempre objeto, tanto por parte de las direcciones como de los sindicatos.

Esto limita también el riesgo de deslizamientos del rol en las reuniones que son nuestro objeto de investigación: la relación subjetiva con el trabajo es una situación difícil de manejar porque pone a los sujetos que hablan en una situación de fragilidad psíquica. No obstante, las reuniones nos permiten lograr el objetivo, comprender lo que los trabajadores sienten en el trabajo.

Sin embargo, el respeto a los principios metodológicos no nos preserva de las dificultades prácticas de las múltiples aplicaciones de esta técnica de intervención, que además no asegura una transformación de la situación de trabajo. Por lo tanto, es adecuado mantenerse humilde cuando presentamos nuestro enfoque a las direcciones, sindicatos, al personal mismo, o incluso a nuestros estudiantes, porque de lo contrario presentaríamos una perspectiva engañosa de éxito; lo que no deja de plantear problemas éticos en relación a los fundamentos de esta corriente de pensamiento de la psicología del trabajo que es la psicodinámica del trabajo.



# ***O impossível território do silêncio: a experiência da criação como trabalho vivo<sup>1</sup>***

***João Batista Ferreira<sup>2</sup>***

*Clarice Lispector: Qual é a coisa mais importante do mundo?*

*Chico Buarque de Hollanda: Trabalho e amor.*

*Clarice: Qual é a coisa mais importante para você?*

*Chico: A liberdade para amar e trabalhar.*

*Clarice: O que é o amor?*

*Chico: Não sei definir, e você?*

*Clarice: Nem eu<sup>3</sup>*

*A liberdade para amar e trabalhar* é uma das sínteses do que precisamos constantemente buscar para honrar a vida. O diálogo entre Clarice e Chico nos remete à conhecida proposição de Freud sobre o que é necessário para a constituição do sujeito e da saúde mental: *amar e trabalhar*. Ou *estabelecer laços e produzir*, na formulação de Lacan.

Não por acaso, Clarice e Chico também apontam o desafio para nomearmos experiências que habitam territórios inomináveis da existência, como o amor. Experiências vitais que tendem a escapar as nossas vãs tentativas de contorná-las com palavras, que demandam a busca permanente de simbolização e, sobretudo, a mobilização por espaços de liberdade para que possamos vivê-las, com fascínio e espanto, no território evanescente da plenitude.

Busca inserida no contexto sócio-histórico adverso do capitalismo pós-industrial-financeiro, do *admirável mundo novo* do *trabalho* tomado pelo pragmatismo da ra-

1 Artigo elaborado a partir da pesquisa publicada pelo autor, no livro *Do poema nasce o poeta: criação literária, trabalho e subjetivação* (2011).

2 Professor adjunto do Departamento de Psicologia Social da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Brasil. [ferreira.jb@gmail.com](mailto:ferreira.jb@gmail.com)

3 Lispector, C. (2007a). Entrevistas: Clarice Lispector. Rio de Janeiro: Rocco

cionalidade instrumental que captura corações e mentes, transforma as organizações em ambientes de controle, opressão burocrática, competitividade, produtivismo – variantes pós-modernas das alegorias kafkianas.

Admirável mundo novo imerso em paisagens sombrias. Agitado nas turbulências sociais, políticas e culturais que incidem sobre as relações de trabalho. Paisagens de sombras onde *os fracos e os velhos não têm vez*, se resgatarmos o título do filme de Joel e Ethan Coen. Onde o trabalho se reduz a um fardo pesado, desaparece das referências éticas que sustentam a autonomia e a autoestima. Perde a função de produtor e produto da cidadania, dignidade, saúde.

As primeiras análises das consequências do capitalismo na produção da subjetividade remontam a Marx, cuja compreensão do trabalho transformou-se no “núcleo central do complexo determinativo que caracteriza as individualidades humanas e de onde se desdobraram todas as suas manifestações” (Soares, 2008, p. 491). No conceito de *alienação*, identificou o trabalho-mercadoria sem valor nem sentido que subtrai a dimensão humana do trabalhador. Mas o trabalho também pode ser vivido como força constituinte do sujeito, pois ao transformar o mundo, o trabalhador transforma antes de tudo a si mesmo. Desta forma, com o pensamento marxista também é possível identificar o *trabalho vivo como potência constituinte* (Negri, 2002).

Entre as abordagens desenvolvidas por Marx, exploramos aqui a utilização do *fazer artístico* como possibilidade de crítica ao trabalho alienado. Herdeiros do marxismo como Mills, Gorz e Adorno também desenvolveram reflexões a partir dessa vertente (Menger, 2005). Mesmo com todas as incertezas e adversidades inerentes a essa atividade no contexto atual, identificamos no fazer artístico um campo privilegiado para estudar o *trabalho vivo como criação, marcado por forte mobilização subjetiva, e seus efeitos na constituição subjetiva*.

O referencial marxista, no entanto, apresentou um quadro relativamente simplificado do psiquismo humano. Demandava outras interlocuções. Os primeiros a explicar essa demanda foram os integrantes da Escola de Frankfurt, que encontraram na teoria freudiana uma possibilidade de articulação. Ao desvelar a oposição entre desejo e razão, por exemplo, a teoria psicanalítica oferecia elementos para a Teoria Crítica se debruçar sobre a produção dos novos registros de sensibilidade e da dinâmica social no mundo capitalista.

Os frankfurtianos perceberam a complexidade do empreendimento. A subjetividade não se sustentava somente em categorias sociais e econômicas. Tampouco se pode reduzir a dinâmica social a termos psicológicos. Inaugurava-se um novo capítulo nos estudos das ciências humanas no campo da subjetividade.

A criação artística – e de modo especial a criação literária – também foram utilizadas pela psicanálise para compreender os processos constitutivos relacionados à atividade

psíquica. O fazer literário dos *escritores criativos* estudado por Freud (1907/1976) transformou-se em referência para o desenvolvimento da psicanálise, com destaque para a análise do *fantasiar* na produção da realidade (Rivera, 1995).

Ainda que com pressupostos bastante específicos, as proposições freudianas e marxistas identificaram a criação artística como experiência relevante para seus respectivos contextos teóricos. Ambas também são importantes referências para a psicodinâmica do trabalho, abordagem adotada no presente estudo.

### **Fazer artístico como potência crítica**

Artistas de diversas épocas nomearam o fazer da criação como *trabalho*, referindo-se tanto as suas produções quanto ao processo de criação propriamente dito. O reconhecimento do trabalho artístico, no entanto, só ganhou evidência a partir do Renascimento, quando o nome do artista passou a ser associado a sua criação. Com o tempo, o reconhecimento dessa autoria alcançou as diversas manifestações de arte, entre as quais a criação literária (Heinich, 2008).

Mesmo com essas dificuldades, o fazer literário de inúmeros autores alcançou reconhecimento para além do seu tempo. Isso fornece indicativos de que o trabalho não alienado pode favorecer a conexão do trabalhador com sua subjetividade e com o mundo, a ponto de transcender sua própria existência.

Os conceitos de literatura são muito diversificados, valendo-se de critérios como: tipos de linguagem, identificação do autor e da obra, escritura, discurso. Embora a literatura como ficção seja um conceito mais fácil de ser apreendido, é difícil delimitá-la somente com base no ficcional. Um critério complementa o outro e talvez não seja possível nem desejável um consenso (Costa, 2005). No limite, o fazer literário escapa às determinações que o estabilizem em conceitos prescritos. Como todo processo de criação, a literatura não pode ser medida pelos critérios da funcionalidade, utilidade ou informação (Blanchot, 2005).

Para Foucault (2000), a literatura é um artifício, movido pela necessidade de transgressão e instauração do novo que produz efeitos de verdade. No Dicionário Aurélio (Ferreira, 2001), o termo *artifício* é descrito como “processo ou meio para se obter um artefato ou um objeto artístico, recurso engenhoso, habilidade, perspicácia”. Adotamos o conceito de literatura como produção de uma nova realidade constituída pelo ato de escrever (Foucault, 2000, p. 140), como palavra-ação de ruptura, nomeada aqui como *litera-ruptura*.

O fazer literário, como trabalho de criação, questiona a ordem institucional, social e do conhecimento. É “um fazer que só se faz fazendo e informa ao sujeito, a partir de sua obra, os horizontes que se desenham em seu trabalho. O ato criativo adquire

necessariamente uma potência crítica e de desequilíbrio dos saberes vigentes" (Sousa, 2007, p. 26).

## O poder de sentir, pensar e inventar

A psicodinâmica do trabalho filia-se às ciências histórico-hermenêuticas de tradição compreensiva e utiliza referências de diversos campos de estudo: psicanálise, marxismo, como vimos, além da ergonomia, sociologia, fenomenologia, antropologia, existencialismo. Nesta última, encontrou uma de suas importantes premissas – *somos seres em situação* (Alderson, 2004).

A psicodinâmica aborda “não somente o homem, mas o trabalho, não apenas a organização do trabalho, mas as *situações de trabalho* nos detalhes de sua dinâmica interna” (Dejours, 2004b, p. 53). As situações de trabalho podem ser entendidas no contexto de um “saber-fazer, um engajamento do corpo, a mobilização da inteligência, a capacidade de refletir, de interpretar e de reagir às situações; é o poder de sentir, de pensar e de inventar” (Dejours, 2004a, p. 28).

Com essa perspectiva, a psicodinâmica possibilita investigar também o trabalho realizado fora das organizações formais, como as atividades dos trabalhadores informais – contingente cada vez mais significativo no mundo do trabalho – e também de muitos artistas, escritores, psicoterapeutas, psicanalistas, entre outras.

Assim como as organizações de trabalho, as *situações de trabalho* podem ser compreendidas nas dimensões do *prescrito* e do *real do trabalho*. O *prescrito* é composto pelo conjunto de regras, normas, técnicas, conhecimentos. Possui diferentes configurações: rígido, fragmentado, desestruturado e até inexistente. Cada um deles produz formas específicas de mobilização subjetiva e saber fazer dos trabalhadores. Cada um deles provoca diferentes formas de sofrimentos, que podem resultar em um espectro amplo de patologias. O suicídio no ambiente de trabalho é o extremo brutal e para sempre desconcertante dessas situações.

Esse modo de *sofrimento* é denominado *patogênico*. Surge principalmente quando não há espaço para flexibilizar o prescrito em sintonia com as necessidades e desejos das pessoas, sendo necessária a utilização de estratégias adaptativas que podem gerar movimentos de antitransformação, levar à alienação e ao adoecimento (Mendes, 2007 e 2008).

O *real do trabalho*, por sua vez, é a parte da realidade que resiste aos procedimentos, ao saber-fazer, ao conhecimento científico e, no limite, à simbolização e constituição subjetiva. Manifesta-se nas situações inesperadas, nos imprevistos, nas surpresas que evidenciam o fracasso do prescrito. E aqui chegamos a um dos conceitos centrais da psicodinâmica – *trabalhar é fazer a experiência do real*, reforçado por outra conside-

ração significativa: a *experiência do real é o centro de gravidade da clínica do trabalho* (Dejours, 2004b).

Mas como *vivemos* essa experiência? “O real revela-se àquele que pesquisa ou trabalha através do modo afetivo do *sofrimento*. O real revela-se, pois, às nossas emoções, isto é, primeiro na passividade absoluta do sentir, do experimentar que se impõe à subjetividade” (Dejours, 2007, p. 17). É numa relação primordial de sofrimento que o sujeito faz, a partir de seu corpo, simultaneamente a experiência do mundo e de si mesmo no trabalho. O desafio permanente do sujeito é fazer a experiência do real, que estabelece desafios constantes à compreensão e ao fazer humanos. Essa é a essência do trabalho. O sofrimento é vivido no corpo. Apreendido de modo indireto por meio do laço simbólico da palavra. Tal singularidade expõe os limites da palavra ao tentar descrever nossas emoções. A condição *cronicamente deficitária* da significação pela palavra (Dejours, 2004a).

O sofrimento também pode ser vivido como indução à criação, denominado *sofrimento criativo*. Produzido por situações que movimentam a dimensão subjetiva para a criação, que produzem mobilização subjetiva para a compreensão e transformação do sujeito e do mundo. Pressupõe investimento sublimatório, no qual o prazer sexual é substituído pelo prazer no trabalho (Dejours, 2004b). No entanto, o investimento sublimatório é muitas vezes limitado por imposições que demandam a mobilização da inteligência prática ou *sabedoria criativa* para enfrentar estas situações. Mas dependendo da intensidade das adversidades e do sofrimento delas decorrentes, a sublimação pode ser impossível.

Para Dejours (2004a, p. 28), o sofrimento resultante do encontro com o real não articula somente a subjetividade ao trabalho. É também um ponto de origem da exigência psíquica que se transmuta em mobilização subjetiva, sabedoria criativa e transformação dessas situações. Nesta linha, o sofrimento decorrente do *real* é entendido como *grau zero da subjetivação* (Ferreira, 2011).

A mobilização para enfrentar as adversidades do trabalho e fazer a experiência do real, articula três conceitos importantes da psicodinâmica: *ressonância simbólica, mobilização subjetiva e sabedoria criativa*.

A *ressonância simbólica* possibilita a mobilização dos processos psíquicos inconscientes. Articula inconsciente e trabalho, espaço privado e espaço público. Indica o alcance social da sublimação e do prazer no trabalho. A experiência do real mobiliza a ressonância simbólica e o investimento sublimatório para o trabalho de criação.

E qual é a condição primeira da ressonância simbólica? A *escolha do trabalho*. Alternativa que depende do sujeito e não do trabalho (Dejours, 1996a). O contexto sócio-histórico ocupa aqui um lugar ainda mais determinante, pois favorece ou entraiva os desejos e necessidades do trabalhador. Outro aspecto importante é o maior ou menor

espaço para a criação e a transformação possibilitado pela situação de trabalho.

A *mobilização subjetiva* permite a transformação do sofrimento por meio da construção do sentido do trabalho. Não há como prescrevê-la. A utilização dessas capacidades é influenciada pela dinâmica do reconhecimento e depende das condições psicoafetivas (ressonância simbólica e mobilização subjetiva) e sociais (reconhecimento pelo outro) nas quais o trabalho é realizado.

A mobilização subjetiva possibilita a constituição da *sabedoria criativa*, com a qual o trabalhador desenvolve um modo particular de invenção, de usar a capacidade de criação que ultrapassa sua consciência e conhecimento. A *sabedoria criativa* é parte essencial do processo de subjetivação, entendida como “o processo de atribuição de sentido, construído com base na relação do trabalhador com sua realidade de trabalho, expresso em modos de pensar, sentir e agir individuais ou coletivos” (Mendes, 2007, p. 30).

O termo *sujeito* na psicodinâmica do trabalho não é utilizado como denominação genérica para designar uma pessoa ou um agente indefinido. Refere-se a quem vivencia afetivamente o real. Não é um conteúdo de pensamento, mas um estado de corpo (Dejours, 1999). No entanto, assim como em diversos campos de estudo das ciências humanas, situar uma teoria do sujeito na psicodinâmica do trabalho é um empreendimento complexo. Recentemente, Dejours (2012) propôs uma vertente conceitual que reforça e enriquece o caráter indissociável entre *trabalho vivo* e *constituição do sujeito*. Para isso, articulou os conceitos de *poiesis* (como trabalho de produção) e *Arbeit* freudiano (como trabalho psíquico de desenvolvimento do aparato psíquico).

O trabalhar – *poiesis* – requer a mobilização da subjetividade, o desenvolvimento de habilidades associadas à elaboração e perlaboração como trabalho psíquico – *Arbeit*. O *trabalho vivo* é entendido, então, como processo dialético de articulação subjetiva que engendra *poiesis-Arbeit*. Isso implica uma reconfiguração subjetiva que alcança os aspectos mais sutis da organização psíquica. Não há *poiesis* sem *Arbeit*.

Tal compreensão ganha uma dinâmica radicalmente dialética de reconfiguração subjetiva, em nosso entendimento, ao considerarmos que o trabalhador, na *poiesis*, não enfrenta somente a resistência que chega do exterior, mas aquela que provém de si mesmo, denominada *real do inconsciente*. O real do trabalho faz surgir, quase inevitavelmente, a dimensão do inconsciente. Nem sempre é fácil distinguir a resistência da realidade material daquela que resulta do real do inconsciente (Dejours, 2012).

Com estes breves aportes, este estudo discute, a partir da experiência do real do fazer literário, aspectos do sofrimento, mobilização subjetiva, ressonância simbólica e sabedoria criativa como dimensões significativas do processo de subjetivação no trabalho.

## Narrativas do inesperado

Utilizamos como referência o estudo sobre o *poder constituinte do trabalho vivo no fazer literário* realizado por Ferreira (2011), no qual foram analisadas entrevistas com 32 escritores (onze brasileiros, onze hispano-americanos e dez de outras nacionalidades) incluídas em livros e revistas especializadas publicadas no Brasil, no período entre 1985 e 2010. O período de 25 anos foi definido após levantamento bibliográfico das entrevistas com escritores publicadas no país.

Para este artigo, destacamos trechos das entrevistas dos seguintes escritores – *brasileiros*: Caio Fernando Abreu, Charles Kiefer, Chico Buarque de Hollanda, Clarice Lispector, Ferreira Gullar, João Antonio e Lygia Fagundes Telles; *hispano-americanos*: Carlos Fuentes, Ernesto Sábato, Gabriel García Márquez, Jorge Luis Borges, Juan Carlos Onetti, Júlio Cortázar, Octávio Paz, Pablo Neruda e Ricardo Piglia; *outras nacionalidades*: Antonio Lobo Antunes, Ian McEwan, Italo Calvino, Peter Handke.

As entrevistas foram analisadas com a técnica de Análise dos Núcleos de Sentido (ANS), desenvolvida por Mendes (2007). Esta técnica qualitativa possibilita a construção de núcleos de sentido e a investigação de temas evidenciados nas narrativas dos entrevistados. As categorias temáticas destacadas neste artigo referem-se às vivências de sofrimento, ressonância simbólica, mobilização subjetiva e sabedoria criativa, apresentadas e discutidas a seguir.

## Grau zero da subjetivação

Nos relatos dos escritores identificamos formas de *sofrimento criativo*, pensadas na dimensão simbólica de um *grau zero da subjetivação: sofrimento primordial, sofrimento da significação indizível e sofrimento pela impossibilidade de criar*.

O *sofrimento primordial* refere-se à *angústia diante do desconhecido do real*. É significativo o relato de Jorge Luis Borges<sup>4</sup> (1999) ao ressaltar que sua criação resulta do modo como é afetado pela dimensão enigmática da existência: “(...) há uma parte intelectual e outra, mais importante, derivada dos sentimentos de solidão, angústia, inutilidade, do caráter misterioso do universo, do tempo e de nós mesmos, para dizer-lo de uma vez: de mim mesmo” (p. 198).

Dependendo da intensidade, a angústia e o sofrimento resultantes do encontro com o real são vividos como desconstrução do eu. Dejours (2004a) refere-se ao sofrimento como a origem do processo de reconfiguração subjetiva. Júlio Cortázar (2002) ressalta a experiência da dúvida que possibilita a desconstrução subjetiva, metaforizada no *retorno ao zero*:

<sup>4</sup> Os nomes dos escritores não foram abreviados.

*[No livro *O jogo da amarelinha*] coloco todos os valores em dúvida. Freudianamente, mato a minha família, mato o meu país, mato os meus compatriotas, mato os meus amigos, mato todas as heranças. Mato-as no sentido de questioná-las. (...) É por isso que há uma referência ao retorno ao zero. É uma coisa que se percebe muito no Oliveira dos primeiros capítulos. Ele não aceita nada sem reconsiderar cada coisa para decidir se deve aceitá-la ou não (p. 59).*

Na descrição de Birman (2002): “o desamparo como *grau zero da subjetivação* é condição psíquica primordial, permeada pela *angústia do real*” (p. 116). Aqui identificamos o *sofrimento primordial* decorrente da *angústia do real* como dimensão constituinte da potência crítica da cultura, normas sociais, autoconhecimento, que pode resultar em movimentos de transformação e novas configurações subjetivas.

Com isso, destacamos a pergunta de Clarice Lispector a Pablo Neruda (2007, p. 72): “Escrever melhora a angústia de viver?” Resposta do poeta: “Sim, naturalmente. Trabalhar em seu ofício, se ama seu ofício, é celestial. Senão é infernal”. A partir da experiência do amor pelo trabalho, Neruda faz uma síntese do campo do desejo como metáfora do céu ou inferno da existência, indicando que o *sofrimento primordial* pode ser transformado pelo fazer do trabalho.

O *sofrimento da significação indizível* surge quando os escritores se defrontam com os limites da dimensão *prescrita* da palavra. Chico Buarque de Hollanda (2007) refere-se ao sofrimento da simbolização: “o sucesso faz parte dessas coisas exteriores que não contribuem nada para mim. A gente tem a vaidade da gente, a gente se alegra, mas isso não é importante. Importante é aquele sofrimento com que a gente procura buscar e achar” (p. 99).

Este relato se aproxima da reflexão de Antonio Lobo Antunes (2007): “Escrever é penoso porque ao tentar aproximar a emoção que se sente daquilo que se escreve a distância é muito grande. É preciso muito trabalho e escrever muito” (p. 49). Para Lygia Fagundes Telles (2007), a literatura “é uma busca e a marca constante dessa busca é a insatisfação (...). É preciso pesquisar, se aventurar por novos caminhos, desconfiar da *facilidade* com que as palavras se oferecem” (p. 14). O que nos leva ao comentário contundente de Ricardo Piglia (1999) sobre a busca da significação:

*O escritor experimenta todos os dias o fracasso, a sensação de ser um idiota, que nunca consegue dizer o que quer – essa é a parte do trabalho de um artista. (...) Isso termina por sedimentar uma ética em alguns escritores, que os ajuda a tomar boas posições a respeito do mundo (p. 136).*

O fracasso é um aspecto reiteradamente enfatizado por Dejours: *trabalhar é fracassar*. Ao testemunhar o próprio fracasso, Ricardo Piglia nos remete para a *dificuldade para simbolizar* a experiência do real do trabalho.

Clarice Lispector (2007b) também ressalta essa dimensão do fazer literário: “O processo de escrever é feito de erros – a maioria essenciais” (p. 86). Prática de per-

curtos errantes, constantemente à deriva, que permitem experimentar afetivamente a desestabilização do eu. Octávio Paz (1999) resgata a ambiguidade dos sentimentos relacionados ao fazer literário. O sentimento aterrador da *significação indizível*: “Não é poeta aquele que não tenha sentido a tentação de destruir a linguagem ou de criar outra, aquele que não haja experimentado o fascínio da não significação e a não menos aterradora da significação indizível” (p. 101). O sofrimento decorrente dos limites da significação é uma forma de *sofrimento criativo*, que possibilita o engajamento subjetivo para a criação.

O *sofrimento pela impossibilidade de criar* está relacionado pode ser figurado na *angústia da folha em branco*, que encontramos, por exemplo, em García Márquez (1993) diante da pergunta “você se angustia com a folha em branco?”. Resposta: “Sim, é a coisa mais angustiante que conheço depois da claustrofobia” (p. 28). Tal sentimento sinaliza a forma de sofrimento relacionada ao vazio, ao nada que dá notícias do real. E também aparece no comentário de Clarice Lispector (2007a): “Aí é que entra o sofrimento do artista: despedaça-se tudo e a gente pensa que a inspiração que passou nunca mais há de vir” (p. 100).

A folha em branco é um espaço de tensão. Espaço para todas as escritas possíveis e, ao mesmo tempo, face da escrita impossível. Manifestação do que não se deixa tocar, apreender, significar. Vazio que não se deixa contornar pela criação. Percurso à beira do abismo, do desconhecido. Do silêncio.

Meneghetti (2010) constrói uma imagem elucidativa: “O escritor quando debruçado sobre a página em branco é o próprio enigma humano diante de si. Nenhuma resposta. Certeza alguma. Somente indagações” (s/p.). Tal ausência das certezas nos remete à frase de Pascal ao se defrontar com o espaço indeterminado: *o silêncio eterno dos espaços infinitos me apavora*, resgatada por Alvim (2007).

A frase nos remete ao desamparo diante do não saber, à ausência de palavras para recobrir o deserto, o real associado ao desamparo. Zero simbólico e real, sem lado nem avesso. Experiência no limite da morte. Diante do vazio branco, a impossibilidade de criar. Angústia do não fazer. Outra dimensão do fracasso da significação do real, da realização do desejo. Neste sentido, resgatamos com Kehl (2007): “a realização de desejos que está ao alcance do sujeito barrado não é outra senão a possibilidade de significá-los” (p. 119).

### **“Escrevo porque não posso ficar muda”**

*Para a mobilização subjetiva identificamos as seguintes categorias temáticas: mobilização subjetiva como imperativo do desejo e ressonância simbólica como potência da mobilização subjetiva.*

*A mobilização subjetiva como imperativo do desejo* caracteriza o fazer literário como *imperativo existencial*. Ian McEwan (2009) nos remete a esse primeiro aspecto: “Uma vez alguém me perguntou: ‘Se você pudesse viver até os 150 anos e tivesse a chance de se dedicar a outra carreira, você o faria?’ E eu disse: Não, obrigado, acho que vou ficar com essa mesmo” (p. 139). Aqui encontramos a recusa, na dimensão ampla da existência, ao que impede a realização do desejo. Juan Carlos Onetti (1999) também faz um comentário nesta linha: “Se nascesse de novo, voltaria a ser romancista. Escrever é um pouco das três coisas: paixão, necessidade e vício” (p. 106).

Mesmo com a falta de tempo e a dificuldade de viver da literatura, a escolha do trabalho de criação literária se mantém. Tais comentários se aproximam dos resultados da pesquisa com escritores entrevistados por Heinich (2000): o forte engajamento subjetivo manifestado na opção pelo trabalho de criação literária, muitas vezes realizado sem remuneração, em condições precárias, sem possibilidade de publicar, a necessidade de editar os livros com recursos próprios.

A mobilização subjetiva pode alcançar dimensão mais radical, a ponto de tornar inadmissível outra forma de vida. Peter Handke (1994): “A gente tenta [ser escritor] porque não suporta outra vida” (p. 106). Resposta que encontra eco na manifestação de Jorge Luis Borges (1988), configurada como imperativo subjetivo e, sobretudo, existencial: “Quando escrevo, escrevo porque uma coisa tem que ser feita” (p. 208), sintetizada na sua frase emblemática: *não posso não escrever*. Que ressoa também nesta passagem de Clarice Lispector (2007b): “Escrevo porque não posso ficar muda” (p. 81).

Com isso, chegamos à famosa pergunta de Rainer Maria Rilke (2006), no livro *Cartas a um jovem poeta*, que se tornou recorrente em muitas oficinas de criação literária: “você seria capaz de viver sem escrever?”. O comentário que se segue confere dimensão poética à mobilização subjetiva. Para quem responde que *não poderia viver sem escrever*, Rilke sugere: “construa sua vida de acordo com tal necessidade; sua vida tem de se tornar (...) um testemunho desse impulso” (p. 25). A proposição da *vida como testemunho desse impulso* nos leva facilmente à *vida como testemunho do desejo*.

Quanto à *ressonância simbólica como potência da mobilização subjetiva*, a conexão com o desejo amplifica a mobilização para a capacidade de sentir, pensar e inventar. A ressonância simbólica é potencializada quando o trabalho resulta de uma escolha do sujeito (Dejours, 2004b), conforme exemplos descritos no item anterior – aos quais podemos adicionar Júlio Cortázar (2002): “Quando vou escrever um conto, sinto hoje, como há quarenta anos, o mesmo tremor de alegria, como uma espécie de amor” (p. 25). E Juan Carlos Onetti (1999): “Criar para mim é um motivo de felicidade. Escrever é um ato de amor. Se nascesse de novo, voltaria a ser romancista” (p. 106). As referências ao amor e à paixão indicam uma experiência essencial para a conexão com o outro e o mundo. Sinalizam a ressonância simbólica e a mobilização

subjetiva como dimensões articuladas ao desejo, que possibilitam a criação por meio do trabalho. Como João Antonio (2008):

*A literatura parece ter, após um amor que já dura mais de vinte anos, todos os ingredientes do risco e da paixão que tanto me fascinam. Eu me vejo como uma pessoa irremediavelmente presa ao ato de escrever. Não consigo viver sem ele. Sou absolutamente viciado em escrever (p. 205).*

A possibilidade de amor pelo trabalho, como vimos também com Neruda, nos remete ao *amar e trabalhar* como dimensões articuladas ao poder constituinte do trabalho vivo. Esse aspecto do engajamento subjetivo pode ser associado à pergunta: *você continuaria realizando o mesmo trabalho se pudesse escolher outro?* A resposta positiva sinaliza que o trabalhar resulta de uma escolha. A questão que se apresenta aqui, no entanto, é outra: a experiência de trabalhar das pessoas que escolheram ou puderam escolher o trabalho oferece condição diferenciada para compreendermos a mobilização subjetiva e a potência criadora no processo de subjetivação?

São questões relevantes, na medida em que a subjetividade é indissociável da dimensão intersubjetiva instaurada no encontro do sujeito com o coletivo. Não se trata de idealizar o engajamento subjetivo associado ao *fazer o que se gosta*, mas considerar um aspecto, ressaltado por Freud (1930/2010) e Dejours (2004b), que não costuma aparecer nas investigações sobre o trabalho.

As considerações até aqui apontadas ressaltam a necessária articulação entre ressonância simbólica, mobilização subjetiva e sublimação. Como pensar a sublimação sem a mobilização subjetiva e, por sua vez, como pensar a mobilização subjetiva sem a ressonância simbólica?

### **“Eu não procuro, eu acho”**

Os aspectos relacionados à *sabedoria criativa* resultaram em duas categorias temáticas: “*o trabalho me impõe um método*” e “*apressa-te lentamente*”, e na proposta de diferenciação conceitual entre *saber fazer instrumental* e *saber fazer com o real*.

A primeira categoria – “*o trabalho me impõe um método*” – remete à sabedoria criativa como processo de contínua invenção. São recorrentes as manifestações de escritores sobre o fazer literário como percurso construído ao longo da escrita. Encontramos isso no relato de Clarice Lispector (2005): “Eu nunca sei de antemão o que eu vou escrever (...). Vou me seguindo e não sei no que vai dar. Depois vou descobrindo o que eu queria” (p. 163). O saber fazer que antecede a consciência é ressaltado por Júlio Cortázar (1991).

*O trabalho me impõe um método. Posso estar dando voltas ao redor de um conto durante semanas e de repente vou para a máquina achando que está pronto, que posso me soltar e abandoná-lo bruscamente e não fazer nada de nada durante semanas. Mas o que eu posso dizer, e por isso*

*falo que o trabalho me impõe o método, é que, quando começo uma coisa, há subitamente uma espécie de corrente entre mim e essa página que foi posta na máquina (p. 165).*

Nesta linha, ao descrever seu modo de trabalhar, Júlio Cortázar (2002) resgata a conhecida frase de Picasso – *eu não procuro, eu acho*. A distinção é significativa, pois a *procura* pressupõe algo previamente conhecido. *Achar*, no entanto, é encontrar-se com a dimensão enigmática do não saber.

Lacan identificou na frase de Picasso um método para a psicanálise: “o psicanalista também não procura o que sabe nas análises que conduz, mas acha aquilo que não sabia que encontraria e, como Freud já recomendara, deve abordar cada novo caso como se fosse o primeiro” (Coutinho Jorge, 2009, p. 48).

Em consonância com esta consideração, para Juan Carlos Onetti (1999): “O escritor deve enfrentar cada tema novo de maneira nova. Eu não podia trabalhar *Los adioses* da mesma forma que em *Junta-cadáveres*. O tratamento é sempre outro” (p. 104). Ainda com Onetti (1999), vemos que a descoberta é um dos componentes da mobilização subjetiva do escrever: “Eu não sentiria o mínimo interesse em escrever se soubesse o que vai acontecer. (...) Nada delibero de antemão” (p. 105).

A manifestação de Charles Kiefer (1990) aponta nesta direção: “A minha tentativa é de deixar que a literatura, na medida em que eu a faço se faça. Parece meio redundante, mas é o máximo que eu posso chegar na explicação do meu próprio texto” (p. 7). Para Caio Fernando Abreu (1988): “O primeiro momento de escrever é intuitivo. Depois vem o trabalho braçal. Os dragões não conhecem o paraíso eu reescrevi seis ou sete vezes” (p. 8). Referência semelhante aparece com Ricardo Piglia (1999):

*Reescrever é a única maneira de saber aonde vou. Nada está previsto em minhas obras. O ponto de partida de Respiração artificial foi o desejo de escrever em forma de um arquivo, misturando tudo o que há num arquivo: cartas, testamentos. O título foi encontrado no final, pois chama-se A prolixidade do real, baseado em versos de Borges: “y la noche que de la mayor congoja nos libra/la prolividad de lo real” (p. 38).*

A *prolixidade do real* – fluxo contínuo da realidade que coloca o instituído em questão. Correlato simbólico das tentativas de lidar com essa prolixidade é a busca de dar-lhe forma por meio da palavra. A busca de simbolização nas tentativas – marcadas pelo fracasso – de constituir pontes com o real. A reflexão de Blanchot (1987) é elucidativa: “Escrever é fazer-se eco do que não pode parar de falar” (p. 17). O real não pode parar de falar, mas é contido – e ao mesmo tempo alcançado – por configurações simbólicas.

No saber fazer da busca fracassada de simbolização, a alusão e a elipse aparecem como estratégia de trabalho, como no relato de Ricardo Piglia (1994):

*O que se busca é o que não se disse, e esse processo equivale a uma edição, pois é mais importante*

*saber o que não se vai narrar. Os grandes narradores são aqueles que sabem deter um relato no momento em que a alusão, o não dito, a elipse produzem um efeito sobre o que se está dizendo. Borges é um mestre absoluto nisso. (...) Trabalho a partir de um rascunho e, quando chego ao final, vejo que deixei de contar muita coisa que pretendia (p. 133).*

A palavra escrita é a materialização das escutas, recortes, fragmentos, restos dessa prolixidade viva estendida ao infinito. Experiência que ajuda a pensar a sabedoria criativa como invenção singular, constituída no próprio fazer, cujo método precisa ser continuamente reinaugurado.

Outra singularidade da sabedoria criativa é o tempo que desconhece cronologias lineares e planas, que se aproxima da temporalidade do inconsciente. Assim, destacamos o comentário de Octávio Paz (1999): “o tempo é o núcleo do que eu creio que seja a experiência literária. Ela é um dos modos de aparição desse elemento estranho” (p. 99).

Temporalidade que habita o fazer da criação, a ressonância com o desejo dissonante do mundo conformador das representações. Como indica Clarice Lispector (2005): “Eu elaboro muito inconscientemente. Às vezes pensam que eu não estou fazendo nada. Estou sentada numa cadeira e fico. Nem eu mesma sei que estou fazendo alguma coisa. De repente vem uma frase...” (p. 150). E também Jorge Luis Borges (2009): “O trabalho essencial do escritor consiste em distrair-se, em pensar em outras coisas, fantasiar, não se apressar para dormir” (p. 152).

Tempo que extrapola regularidades, alcança o sono e os sonhos. Horas e noites nas quais sonhamos com o trabalho: “Quando escrevo um livro, trabalho sem parar, até dormindo. Às vezes, viajo para ter sossego, às vezes fico por aqui mesmo, mas mando dizer que estou na fazenda, embora não tenha fazenda”, conta Hollanda (2007, p. 100).

Para Dejours (2004b): “o trabalho não é, como se acredita frequentemente, limitado ao tempo físico. (...) O trabalho ultrapassa qualquer limite dispensado ao tempo de trabalho; ele mobiliza a personalidade por completo” (p. 31). Também considera que “sonhamos com o trabalho. Pois bem, isso é necessário para nos tornarmos hábeis em nossas atividades. (...) É toda a subjetividade que é arrebatada nesse movimento, até o mais íntimo do ser” (Dejours, 2007, p. 19). Temporalidade do fazer constitutivo que engendra *poiesis* e *Arbeit*.

O tempo da criação artística – e de todo trabalho de criação – é potencialmente transgressor, se contrapõe ao tempo instrumentalizado pela conformação capitalista do trabalho. Como ressalta Sousa (2000), o trabalho do artista introduz novas experiências sobre a função do tempo no trabalho: “Justamente por não responder a uma lógica do capital, que em nosso tempo propõe equivalências entre tempo e dinheiro, o artista produz muitas vezes, num longo tempo silencioso, um trabalho nem sempre

visível” (p. 216).

Italo Calvino (1990) problematiza a dificuldade de mensurar o tempo necessário à articulação *poiesis-Arbeit* – constituinte do trabalho de criação – ao resgatar um conto chinês para ilustrar a máxima latina *festina lente* (*apressa-te lentamente*):

*Entre as múltiplas virtudes de Chuang-Tsê estava a habilidade para desenhar. O rei pediu-lhe que desenhasse um caranguejo. Chuang-Tsê disse que para fazê-lo precisaria de cinco anos e uma casa com doze empregados. Passados cinco anos, não havia sequer começado o desenho. “Preciso de outros cinco anos”, disse Chuang-Tsê. O rei concordou. Ao completar-se o décimo ano, Chuang-Tsê pegou o pincel e num instante, com um único gesto, desenhou um caranguejo, o mais perfeito caranguejo que jamais se viu (p. 67).*

Ricardo Piglia (2004) analisa a história resgatada por Calvino, e ressalta a temporalidade própria do trabalho de criação:

*Como o relato trata de um artista, seu núcleo básico é o tempo e as condições materiais de trabalho: neste sentido, o conto é um tratado sobre a economia da arte. Firma-se um contrato de trabalho entre o pintor e o rei: a dificuldade reside, recordemos Marx, em medir o tempo de trabalho necessário numa obra de arte e, portanto, a dificuldade de definir (socialmente) o seu valor (p. 98).*

Ricardo Piglia está em sintonia com as críticas desferidas por Dejours (2008) às tentativas de avaliar o trabalho, que também se valem de Marx que: “sustentava que o trabalho não pode ser medido, pois provém de uma experiência subjetiva e fundamentalmente incomensurável. E é na ausência de outra possibilidade que se passa da avaliação do trabalho à avaliação do tempo de trabalho, e que as duas dimensões passam a ser consideradas equivalentes” (p. 34).

As avaliações quantitativas não capturam o fazer singular do trabalho, cuja parte mais importante é invisível. Para Dejours (2008): “as pesquisas mostram claramente que o empenho da subjetividade ultrapassa, e muito, o tempo que é contabilizado como tempo de trabalho” (p. 65).

A experiência de trabalhar não é redutível à dimensão objetiva, escapa às definições. E aqui reencontramos as reflexões de Blanchot (2005) sobre a impossibilidade de avaliar o trabalho de criação literária. Reflexões que se contrapõem à visão instrumental do trabalho: “O fazer literário escapa às determinações, às afirmações que o estabilizem em conceitos determinados. Nunca está dado, está sempre por se reinventar. Como fazer da arte, a literatura não pode ser medida pelos critérios da funcionalidade, da utilidade ou da informação” (p. 49).

A sabedoria criativa ultrapassa a consciência e o conhecimento que o sujeito tem do mundo e de si mesmo. Dejours (2004a) aponta que “a experiência precede o saber” (p. 287) e depende das condições psicoafetivas e sociais nas quais o trabalho

é realizado.

## **Do poema nasce o poeta**

As experiências de criação literária dos escritores são permanentes convites aos leitores – e aos próprios escritores – à constituição de paisagens da existência habitadas por indefiníveis universos de sentidos. Criações que se incorporaram às referências imaginárias e simbólicas coletivas para além do seu tempo.

Assim como os *Signos em rotação* de Octávio Paz (1996) ou as *constelações* de Walter Benjamin (1994), tais paisagens – compostas por palavras, frases, expressões, versos, fragmentos de textos – capturam nossos afetos e pensamentos. Como planetas na órbita de uma estrela, esses fragmentos circulam nesse espaço-campo que nunca está inteiramente ao nosso alcance, instigam o contato com a dimensão sutil da existência, despertam o *fascínio da não significação, o sentimento aterrador da significação indizível*, como disse Octávio Paz.

A palavra que habita o texto literário também pode dar vida à proposição o *silêncio é impossível*, de Blanchot (1980). Perspectiva que aponta para a criação como possibilidade de encontro com o outro. Movimento que procura desvanecer a escuridão, erguer palavras-letras contra o silêncio e, no limite, contra o resto no silêncio para o qual, inexoravelmente, nos dirigimos. Com a frase final de Hamlet – *o resto é silêncio* –, Shakespeare sublinhou a impossibilidade da palavra como marca do nosso pertencimento inescapável à comunidade dos mortais.

Ao aproximarmos o *silêncio é impossível* (como metáfora do poder constituinte do trabalho vivo de constituição do sujeito pela palavra) de o *resto é silêncio* (como figura do poder constituído, como dimensão do prescrito), delimitamos uma interseção de *territórios do impossível*. Nesta região paradoxal, a *impossibilidade do silêncio* está em contínua tensão com a *impossibilidade do falar*.

Trabalho constitutivo pela via da palavra que simbolicamente também identificamos nas narrativas de *As mil e uma noites*. Sherazade faz o percurso do trabalho com a palavra no qual o silêncio impossível se contrapõe – noite após noite – à obscura face do silêncio irreversível da morte. O fazer literário como trabalho de criação com a palavra e da palavra capaz de ultrapassar a morte. O trabalho com a palavra e da palavra como imperativo de uma momentânea salvação.

O silêncio impossível equilibra a existência sobre a tênue superfície da sombra e do abismo, sobre a frágil linha de um tempo paradoxalmente infinito e breve. *Escrever para não morrer*, como diz Blanchot, ou talvez mesmo “falar para não morrer é uma tarefa tão antiga quanto a fala” (Foucault, 2000, p. 142).

O poema *Traduzir-se*, de Ferreira Gullar (1980), é um olhar instigante sobre o encontro do sujeito com o real, problematizado como fazer da arte.

*Uma parte de mim  
é todo mundo:  
outra parte é ninguém:  
fundo sem fundo.*

*Uma parte de mim  
é multidão:  
outra parte estranheza  
e solidão.*

*Uma parte de mim  
pesa, pondera:  
outra parte  
delira.*

*Uma parte de mim  
é permanente:  
outra parte  
se sabe de repente.*

*Uma parte de mim  
é só vertigem:  
outra parte,  
linguagem.*

*Traduzir-se uma parte  
na outra parte  
– que é uma questão  
de vida ou morte –  
será arte?*

Gullar enfatiza o *traduzir-se* como processo de construção de sentido para o *fundo sem fundo, estranheza, solidão e espanto* que caracterizam a experiência do real. Questão de vida ou morte. Imperativo da significação e da transformação. A questão de Gullar leva, inevitavelmente, ao sentido do trabalho e do amor – temas para *conversas infinitas*.

A frase de Clarice Lispector (1980) – *eu trabalho com o inesperado* – do romance *Um sopro de vida*, é uma referência emblemática para finalizarmos nosso percurso. Síntese da experiência do real no trabalho de criação. Por analogia, pode ser utilizada em outras formas de trabalho e articulada à proposição de Dejours (2007, p. 17): “diante do inesperado, encontramo-nos, sem dúvida, diante do real”.

A frase de Clarice oferece também uma via de aproximação do *elaborar* com o trabalho psíquico de significação que *trabalha-elabora*. Aglutinação aparentemente redundante, mas utilizada aqui para enfatizar o processo de significação engendrado pelo

trabalho com a palavra, que *trabalha-elabora* o inesperado que se impõe. Articulação entre *poiesis* e *Arbeit*, entre trabalho de produção e trabalho psíquico de constituição subjetiva – que dá forma ao *trabalho vivo*. E que encontra sintonia no *eu trabalho com o que me trabalha*, que derivamos desta bela passagem de Blanchot (1997):

*Do poema nasce o poeta. Ele nasce antes de nós e adiante de nós, como nosso próprio futuro, como o inesperado que nos atormenta e fascina. A cada momento, nós lhe damos a vida e, mais do que a vida, o que nela, desconhecido dela, mantém acordados a coragem e o silêncio: sua verdade (p. 111).*

Da criação nasce o criador. O *trabalho vivo, como experiência do real, é uma potência constituinte do sujeito, imperativo ético da subjetivação*. Com isso, identificamos uma ética do real do trabalho. Ética da verdade do real, que implica a não submissão ao prescrito que dificulta ou impede a mobilização, a construção de espaços da fala, a cooperação e a solidariedade.

A experiência do real, desta forma, dá a textura da verdade à realidade, abre espaços para a instauração sempre transitória do sujeito. É nesta disposição situacional que o sujeito se constitui como presença sobre um fundo de ausência que escapa à representação. Mais do que uma construção teórica, o sujeito se impõe como *constituição subjetiva de resistência ao instituído*, processo de permanente invenção e criação. Efeito sempre inacabado e indissociável do campo da linguagem.

Para promover a construção do comum é necessário colocar em questão a discursificação vazia, a falação que tenta organizar a vida cotidiana, que produz ilusão de ordem na “fragmentação e dispersão das identificações que compõem o frágil revestimento do eu na modernidade” (Kehl, 2001, p. 87). Instaurar espaços de contraposição do inesperado à regra, da singularidade à naturalização, do real ao prescrito. Ruptura do estabelecido, da palavra do estabelecido. Invenção de espaços para a *liberdade de amar e trabalhar*. Artifício da palavra-vida. Litera-ruptura. Trabalho vivo das narrativas e vozes e palavras que teimam em afirmar como impossível o território do silêncio.

## Referências bibliográficas

- Abreu, C. F. (1988). *Autores Gaúchos* [Entrevistado por Charles Kiefer]. Porto Alegre: Instituto Estadual do Livro.
- Alvim, M. B. (2007). *Ato artístico e ato psicoterápico como Experimentação: diálogos entre a fenomenologia de Merleau-Ponty, a arte de Lygia Clark e a Gestalt-Terapia*. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília.
- Antunes, A. A. (2007). Antonio Lobo Antunes. Em: Brito, J. D. (Org.). *Como escrevo?* Volume 2. São Paulo: Novara Editora.

- Birman, J. (2002). Fantasiando sobre a sublime ação. Em: Bartucci, G. (Org.). *Psicanálise, arte e estéticas da subjetivação*. Rio de Janeiro: Imago Ed., 89-130.
- Blanchot, M. (1980). *L'Écriture du Désastre*. Paris: Gallimard.
- Blanchot, M. (1987). *O espaço literário*. Rio de Janeiro: Rocco.
- Blanchot, M. (1997). Gide e a literatura de experiência. Em: *A parte do fogo*. Rio de Janeiro: Rocco.
- Blanchot, M. (2005). *O livro por vir*. São Paulo: Martins Fontes.
- Borges, J. L. (1988). Jorge Luis Borges. [Entrevistado por Ronald Christ]. Em: Maffei, M. (Sel.). *Os Escritores: as históricas entrevistas da Paris Review*. São Paulo: Companhia das Letras, 195-224.
- Borges, J. L. (1999). Jorge Luis Borges. [Entrevistado por Bella Jozef]. *Diálogos oblíquos*. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves Ed., 193-200.
- Borges, J. L. (2009). *Jorge Luis Borges: sete conversas com Fernando Sorrentino*. Coleção Encontros. Rio de Janeiro: Beco do Azougue.
- Calvino, I. (1990). *Seis propostas para o próximo milênio*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Cortázar, J. (1991). *O fascínio das palavras: entrevistas com Júlio Cortázar* [Entrevistado por Omar Prego]. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Cortázar, J. (2002). *Conversas com Cortázar* [Entrevistado por Ernesto González Bermejo]. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.
- Costa, A. M. M. (1998). A ficção de si mesmo. Em: *Psicanálise e Literatura*. Porto Alegre: Artes e Ofícios.
- Costa, C. (2005). *Pena de aluguel: escritores jornalistas no Brasil 1904-2004*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Coutinho Jorge, M. A. (2000). *Fundamentos da Psicanálise – De Freud a Lacan*: vol.1 – as bases conceituais. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.
- Coutinho Jorge, M. A. (2009). Testemunhos do inconsciente. Em: Lima, M. M. & Coutinho Jorge, M. A. (Orgs.). *Saber fazer com o real: diálogo entre psicanálise e arte*. Rio de Janeiro: Cia. de Freud.

- Dejours, C. (1999b). *Conferências brasileiras: identidade, reconhecimento e transgredão no trabalho*. São Paulo: Fundap.
- Dejours, C. (1999). *A banalização da injustiça social*. São Paulo: Editora FGV.
- Dejours, C. (2004a). *Subjetividade, trabalho e ação*. Revista Produção, v. 14, n. 3, 27-34.
- Dejours, C. (2004b). *Addendum: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Em: Lancman, S. & Sznelwar, L. I. (Orgs.). *Christophe Dejours: da Psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Brasília: Paralelo 15.
- Dejours, C. (2007). Psicodinâmica do trabalho na pós-modernidade. Em: Mendes, A. M. (org. e cols.). *Diálogos em psicodinâmica do trabalho*. Brasília: Paralelo 15.
- Dejours, C. (2008). Trabalho, tecnologia e organização. In: Sznelwar, L.I. & Masicia, F.L. (Orgs.). *Avaliação do trabalho submetida à prova do real: Crítica aos fundamentos da avaliação*. São Paulo: Blucher Editora.
- Dejours, C. (2012). *Trabajo vivo: sexualidad y trabajo*. Buenos Aires: Topía Editorial.
- Ferreira, A. B. H. (2001). *Novo Aurélio Século XXI: O Dicionário da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira.
- Ferreira, J. B. (2009). *O poder constituinte do trabalho vivo O poder constituinte do trabalho vivo: análise psicodinâmica da criação literária*: Tese (Doutorado em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações) – Universidade de Brasília. Orientadora: Ana Magnólia Bezerra Mendes.
- Ferreira, J. B. (2011). *Do poema nasce o poeta: criação literária, trabalho e subjetivação*. Rio de Janeiro: Ed. 7Letras.
- Foucault, M. (2000). Linguagem e literatura. Em: Machado, R. *Foucault, a filosofia e a literatura*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.
- Freud, S. (1907/1976). *Delírios e sonhos na Gradiva de Jensen*. Em: Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud. Vol. IX. Rio de Janeiro: Imago.
- Freud, S. (1930/2010). *O mal-estar na cultura*. Porto Alegre: LP&M.
- Gullar, F. (1980). *Toda Poesia (1950-1980)*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Handke, P. (1994). Peter Handke: longe da torre de marfim. [Entrevistado por

Graça Magalhães-Reuther]. Em: Trigo, L. (Org.). *O Globo: grandes entrevistas: os escritores*. São Paulo: Globo, 101-114.

Heinich, N. (2000). *Être écrivain: création et identité*. Paris: La Découverte.

Heinich, N. (2008). *Sociologia da arte*. São Paulo: Edusc.

Hollanda, C. B. (2007). Chico Buarque ou Xico Buark [Entrevistado por Clarice Lispector]. Em: Williams, C. (Org.). *Entrevistas: Clarice Lispector*. Rio de Janeiro. Rocco, 99-104.

Kehl, M. R. (2001). “Minha vida daria um romance”. Em: Bartucci, G. (Org.). *Psicanálise, literatura e estéticas da subjetivação*. Rio de Janeiro: Imago Ed.

Kehl, M. R. (2007). *Sobre ética e psicanálise*. São Paulo: Companhia das Letras.

Kiefer, C. (1990). *Autores Gaúchos* [Entrevistado por Maria Luiza Remédios]. Porto Alegre: Instituto Estadual do Livro.

Lima, M. M. (2009). Freud, Lacan e a arte: uma síntese. Em: Lima, M. M. & Coutinho Jorge, M. A. (Orgs.). *Saber fazer com o real: diálogo entre psicanálise e arte*. Rio de Janeiro: Cia. de Freud.

Lispector, C. (1978). *Um sopro de vida*. Rio de Janeiro. Nova Fronteira.

Lispector, C. (2005). *Outros escritos: Clarice Lispector*. Rio de Janeiro: Rocco.

Lispector, C. (2007a). *Entrevistas: Clarice Lispector*. Rio de Janeiro: Rocco.

Lispector, C. (2007b). *Clarice Lispector*. Em: Brito, J. D. (Org.). *Como escrevo? Volume 2*. São Paulo: Novera Editora.

Márquez, G. G. (1993). *Cheiro de goiaba: conversas com Plínio Apuleyo Mendoza*. São Paulo: Record.

McEwan, I. (2009). *Zadie Smith conversa com Ian McEwan. Conversas entre escritores*. Em: Vida, V. (Org.). Curitiba: Arte & Letra, 131-156.

Mendes, A. M. (2007). *Psicodinâmica do trabalho teoria, método, pesquisas*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Mendes, A. M. (2008). Prazer, reconhecimento e transformação do sofrimento no trabalho. Em: Mendes, A. M. (Org.), *Trabalho e Saúde: o sujeito entre a emancipação e a servidão*. Curitiba: Juruá.

Meneghetti, I. (2010). Qual o sentido de fazer e ler literatura hoje? *Revista Literatura*. Disponível em: <http://conhecimentopratico.uol.com.br/literatura/figuras-linguagem/30/artigo178238-1.asp>. Acessado em 21.09.2010.

Menger, P. M. (2005). *Retrato do artista enquanto trabalhador: metamorfoses do capitalismo*. Lisboa. Roma Editora.

Negri, A. (2002). *O poder constituinte: ensaio sobre alternativas da modernidade*. Rio de Janeiro: DP&A.

Neruda, P. (2007). Entrevista com Pablo Neruda. Em: Williams, C. (Org.). *Entrevistas: Clarice Lispector*. Rio de Janeiro. Rocco, 71-75.

Onetti, J. C. (1999). Juan Carlos Onetti. [Entrevistado por Bella Jozef]. *Diálogos oblíquos*. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves Ed., 103-108.

Paz, O. (1999). Octávio Paz. [Entrevistado por Bella Jozef]. *Diálogos oblíquos*. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves Ed., 97-101.

Piglia, R. (1994). Ricardo Piglia: o jogo sem fim da narrativa. [Entrevistado por José Negreiros]. Em: Trigo, L. (Org.). *O Globo: grandes entrevistas: os escritores*. São Paulo: Globo, 127-139.

Piglia, R. (1999). Ricardo Piglia. [Entrevistado por Bella Jozef]. *Diálogos oblíquos*. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves Ed., 35-39.

Piglia, R. (2004). *Formas Breves*. São Paulo: Companhia das Letras.

Rilke, R. M. (2006). *Cartas a um jovem poeta*. Porto Alegre: LP&M.

Rivera, T. (1995). O fantasiar: afastamento da realidade e criação artística. Em: *Tempo psicanalítico: fantasia*. Rio de Janeiro: Sociedade de Psicanálise Iracy Doyle, 33-54.

Soares, J. C. (2008). Escola de Frankfurt: unindo materialismo e psicanálise na construção de uma psicologia social marginal. Em: Jacó-Vilela, A. M., Ferreira, A. A. L., Portugal, F. T. (Org.). *História da psicologia: rumos e percursos*. Rio de Janeiro: Nau Editora.

Sousa, E. L. A. (2000). Trabalhos invisíveis. Em: *O valor simbólico do trabalho e o sujeito contemporâneo*. Associação Psicanalítica de Porto Alegre: Porto Alegre: Artes e Ofícios, 216-219.

Sousa, E. L. A. (2007). *Uma invenção da utopia*. São Paulo: Lume Editor.

Telles, L. F. (2008). Lygia Fagundes Telles. [Entrevistada por Edla van Steen]. *Viver e escrever: volume 3*. 2<sup>a</sup>. ed. Porto Alegre: L&PM, 146-160.





# *Corporeidade e trabalho: O corpo-tempo que faz (e se faz) mundo*

*Mônica Alvim<sup>1</sup>*

*Por trás das curvas do tempo  
A invisível paisagem  
Adivinha um pensamento  
E manda uma secreta mensagem  
Não tenha pressa de chegar aqui  
Aproveite a sua viagem*

*João Batista Ferreira*

Vivemos correndo atrás do tempo. Tal como o coelho relojoeiro, personagem do clássico “Alice no País das Maravilhas”, andamos apressados, nervosamente indecisos, com medo de chegarmos atrasados ao compromisso (haverá uma duquesa nos esperando?). Ansiosos ou deprimidos, fixados no futuro ou no passado, sempre distanciados do presente, sem presença, enfraquecidos e submetidos ao ritmo da roda viva do mundo, vivemos crono-metrados.

O mundo contemporâneo traz a marca da velocidade e de uma crise na experiência do espaço e do tempo. A sobrecarga de informações e de trabalho, dada por uma lógica de eficácia que isola e desarticula os coletivos, produz um tipo de alienação baseada na exigência de velocidade, eficácia e produtividade.

Assolados pelo excesso de informações e imagens, entramos em um estado de sobre-carga sensorial e nos dessensibilizamos. Premidos pela pressa, pelo cronômetro que marca o ritmo do corpo, movimentamo-nos mais rápido, como máquinas. Corpos anestesiados, tornados objetos, submetidos à racionalidade ela própria moldada e controlada por padrões externos. Alienados do corpo e da presença, o tempo crônólogico comanda nossa existência.

---

<sup>1</sup> Mônica Botelho Alvim é professora adjunta no Instituto de Psicologia. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil. Endereço eletrônico [mbalvim@gmail.com](mailto:mbalvim@gmail.com)

O trabalho assume um lugar reificado, não se pode mais conceber a si mesmo sem a referência ao trabalho. A realização humana depende dessa vinculação. O que estaria implicado nessa configuração da existência, perguntamos.

Neste ensaio buscamos articular trabalho, corpo e tempo. Tomando como ponto de partida a perspectiva de Merleau-Ponty, filósofo que confere ao corpo um lugar central em sua obra, buscaremos olhar de modo crítico para o mundo do trabalho e da vida.

Merleau-Ponty desenvolve longamente em seu trabalho a tese de que há, no pensamento clássico, uma inversão da experiência da consciência, quando se estabelece um primado da consciência reflexiva, em outras palavras, um primado da racionalidade.

Propondo que nossas experiências são primordialmente corporais, o corpo a que Merleau-Ponty se refere é *Leib* – corpo vivo. Assim, não trata do corpo como uma instância em si mesmo, não está interessado em estudar os processos corporais de um *Körper* – corpo físico ou biológico, mas interessa-se, sim, pelo corpo fenomenal, pela corporeidade, pelo corpo vivo, sentiente e movente. É através do corpo que nos encontramos com o mundo e com o outro, é o corpo que nos dirige e nos liga intencionalmente ao mundo. É como corpo-tempo que, comprehendo, se trabalha, se faz e refaz mundo e história.

### **Trabalho como *praktognosia*: uma compreensão merleau-pontiana**

A fenomenologia concebe a temporalidade como dimensão primordial da existência. É assim para Husserl, Heidegger, Merleau-Ponty. A noção de intencionalidade da consciência aponta para uma concepção de consciência como atividade, ação temporal. Um processo dado – a partir da experiência presente vivida no mundo com o outro – como uma síntese temporal.

Merleau-Ponty considera que nossas experiências são primordialmente corporais. A existência é temporalidade, um campo de presença composto por um eu – corpo em presença do mundo e do outro, envolvidos num horizonte de passado e de futuro. Esse campo – de presença – me liga ao mundo e ao outro enquanto vivo e faço contato, ajo e inter-ajo, eu-corpo-sujeito-no-mundo, lançado em direção a um futuro imediato que vislumbro em minha vizinhança.

O mundo e o outro que com sua semelhança e diferença nos surpreendem e descentram, convocam o movimento de busca de sentido. Em minha experiência no mundo, algo que se me apresenta agora arma a rede do tempo, arrastando junto passado e futuro que se atualizam no presente do corpo vivo: meu sangue esquenta, entristeço, enrubesço, me alegro, o passado se re-apresenta, o futuro se projeta, me movimento para adiante. Vislumbro lá, a partir de minha experiência aqui-com-o-outro uma

possibilidade. O corpo projeta o Ser no âmbito das possibilidades. Eu posso. Sou um ser de possibilidades e posso transformar o mundo e a cultura, ser instituinte, produzir diferença comigo mesmo, temporalizar.

A expressão é gesticulação corporal, de acordo com Merleau-Ponty. Não significa colocar objetivamente no mundo algo que já estivesse pronto no interior como subjetividade, mas envolve um movimento dialético e reversível de sair de si e entrar em si, movimento ek-stático, “ímpeto ou arrebatamento de nosso corpo em direção a algo que, mesmo não diferindo de nossa própria temporalidade, não nos faculta coincidir conosco, exigindo de nós, a cada experiência, um novo recomeço” (Müller, 2001, p.285).

Merleau-Ponty entende que é o corpo sensível que nos dá o sentido da possibilidade, do Ich kann (eu posso). Concebe a experiência como expressão e fala, gesticulação corporal em situação com o mundo, um trabalho do corpo que promove uma síntese temporal, ou seja, *práxis* que é gênese de sentido: *praktognosia*. O sentido se faz enquanto expressão. Ao fazer a significação existir como coisa no mundo, presença, emblema, corpo, se dá um fenômeno que Merleau-Ponty (1994, p.268) denomina “milagre da expressão”. Afirma uma grande potência de expressão na arte: “A expressão estética confere a existência em si àquilo que exprime, instala-o na natureza como uma coisa percebida acessível a todos (...) a operação expressiva realiza ou efetua a significação e não se limita a traduzi-la” (op.cit., p.248).

Para Merleau-Ponty trabalho é transformação do mundo. Ato corporal que institui um espaço-tempo, faz nascer da situação de imbricação do sujeito com o mundo uma obra que se instaura no mundo ficando disponível como um elemento da cultura e transformador da história. A experiência expressiva é trabalho vivo.

Esta é uma compreensão dialética e torna-se importante oferecer aqui como referencial a noção merleau-pontiana de estrutura que marca suas concepções acerca das relações sujeito – mundo. Trabalhando sempre em torno do combate às oposições dicotômicas – interior e exterior, sujeito e objeto, idealismo e materialismo, Merleau-Ponty propõe em sua concepção de estrutura do comportamento, a noção de estrutura como processo, configuração, ao contrário de um estruturalismo que propõe invariantes formais como instância anterior à experiência.

No artigo “De Mauss a Claude Lévi-Strauss” o filósofo toma o pensamento antropológico para propor uma compreensão da cultura como transformação da natureza, “uma série de mediações onde a estrutura nunca emerge de golpe como puro universal” (Merleau-Ponty, 1980, p.205) e da história como “meio onde uma forma, prenhe de contingência, abre subitamente um ciclo de porvir e o comanda com a autoridade do instituído” (op.cit.).

Interessado nas aproximações da fenomenologia com o marxismo, Merleau-Ponty

(1980a) critica e denomina de “lenda” a compreensão do marxismo como um positivismo que luta contra o idealismo, compreendendo que a luta de Marx contra o idealismo “nada tem a ver com a objetivação positivista do homem” (p.75).

A dialética supõe e exige um movimento de negação onde algo é posto e reposto transformado. O motor da dialética para Marx, tal como comprehende Merleau-Ponty, não é o espírito ou a consciência, tampouco uma natureza social dada fora do sujeito, mas “há de ser o homem engajado num certo modo de apropriação da natureza no qual se desenha o modo de suas relações com o outro” (Merleau-Ponty, 1980a, p.75).

Assim, Merleau-Ponty propõe a noção de estrutura como aquela que “permite compreender como estamos numa espécie de circuito com o mundo sócio-histórico, o homem sendo excêntrico a si mesmo e o social só encontrando o seu centro nele” (1980, p.205). À filosofia interessa “tomar o homem como é, em sua situação efetiva de vida e conhecimento” (op.cit.).

Destaca como característico da ordem humana a capacidade de ultrapassar as estruturas criadas para criar outras, um poder criador que ultrapassa o meio atual e confere uma virtualidade, uma relação de natureza temporal e espacial com o ausente, que cria a ordem das possibilidades.

*O sentido do trabalho humano é então o reconhecimento, para além do meio atual, de um mundo de coisas visível para cada Eu sob uma pluralidade de aspectos, a apropriação de um espaço e um tempo indefinidos (...) esses atos da dialética humana revelam todos a mesma essência: a capacidade de se orientar em relação ao possível, ao mediato (Merleau-Ponty, 1975, p. 210).*

Nesse ponto Merleau-Ponty refere-se a uma ambiguidade da dialética humana, que cria estruturas sociais e culturais, se aprisiona nelas e ao mesmo tempo realiza uma atividade significativa que as ultrapassa.

É na ordem humana que passamos para a criação e instauração de novos sentidos para as coisas. A estrutura humana ou simbólica envolve a produção de novas estruturas, uma transformação da natureza, uma ação que Merleau-Ponty denomina “trabalho”.

*Enquanto um sistema físico se equilibra face às forças dadas do entorno e o organismo animal dispõe para si um meio estável correspondente aos a priori monótonos da necessidade e do instinto, o trabalho humano inaugura uma terceira dialética, pois projeta, entre o homem e os estímulos físico-químicos, ‘objetos de uso’ (Gebrauchsobjekte) – o vestuário, a mesa, o jardim, – ‘objetos culturais’, o livro, o instrumento de música, a linguagem, – que constituem o meio próprio do homem e fazem emergir novos ciclos de comportamento (Merleau-Ponty, 1975, p. 197-198).*

Sou um ser de possibilidades e posso transformar o mundo e a cultura, ser insti-

tuinte. Para Merleau-Ponty trabalho é transformação do mundo, “o conjunto das atividades pelas quais o homem transforma a natureza física e viva” (op.cit.).

Ao discutir trabalho, expressão e criação, Merleau-Ponty está no âmbito de uma reflexão filosófica dirigida ao sujeito em suas relações com o mundo. Utiliza-se da categoria “trabalho” quando se refere ao corpo como uma estrutura que dota o humano do sentido da possibilidade e o projeta no âmbito da produção de novas estruturas, ação transformadora da natureza. O trabalho para ele é *praktognosia, práxis* que produz conhecimento, instaura algo, sendo poder instituinte. O trabalho se realiza como *práxis*, gesticulação expressa por um tipo de fala que o filósofo denomina fala-falante, ou seja, aquela fala que institui, que diz o que ainda não havia sido dito. A fala que cria e inaugura um novo caminho. Compreendendo a fala como um gesto corporal, Merleau-Ponty concebe o corpo como poder de expressão, como o que nos projeta para o futuro, como possibilidade de transformação do mundo e da cultura.

Buscamos mostrar as relações entre corpo, temporalidade e *práxis* para definir o trabalho na perspectiva da fenomenologia de Merleau-Ponty. As aproximações entre corporeidade e trabalho já estavam, entretanto, presentes na obra de Karl Marx<sup>2</sup>, como discutiremos brevemente a seguir, quando pretendemos discutir o trabalho em uma perspectiva não mais filosófica, mas de uma prática social. Buscamos compreender o estatuto do corpo e da temporalidade no contexto do trabalho ao longo dos modos de produção e respectivos modos de gestão e dominação.

### **Capital, trabalho e corporeidade**

O contexto do trabalho é historicamente marcado pelo controle. Desde o declínio do modelo feudal e ascensão do modelo capitalista, a organização do trabalho e da produção passa a ser domínio do capital que busca, em última análise, controlar os meios de produção para produzir mais-valia.

Nascimento (2006) enfatiza a força de trabalho como potência que, uma vez posta em atividade, se revela fonte de produção de valor e de mais valor. Nesse mesmo sentido, Renault (2010, p.62) discute a definição marxiana de trabalho como “metabolismo do homem com a natureza e controle desse metabolismo por sua própria ação”. Afirma que na perspectiva de Marx o trabalho tem um duplo aspecto: trabalho útil concreto, enquanto produtor de valor de uso; trabalho abstratamente humano, dispêndio da força de trabalho humana que constitui o valor mercantil.

Marx, em “O capital”, define força de trabalho como “o conjunto das faculdades físicas e espirituais que existem na corporalidade, na personalidade viva de um homem

<sup>2</sup> Vale a pena lembrar que Merleau-Ponty fez parte de um grupo de filósofos e pensadores franceses que foi bastante influenciado pela leitura de Hegel feita por Kojéve. Como sabemos, o pensamento marxista dialoga também com as idéias de Hegel.

e que ele põe em movimento toda vez que produz valores de uso de qualquer espécie” (Marx, citado por Nascimento, 2006, p.312).

Assim, a força de trabalho é definida ali como um conjunto que está na corporalidade, uma totalidade corpo-mente, física-espiritual que ultrapassa a idéia de um corpo biológico. Tal alusão à corporalidade remete a uma compreensão do corpo como Leib<sup>3</sup>, corpo vivo.

Ao discutir os modos de dominação sobre a força de trabalho, Marx aponta a subsunção do trabalho ao capital. O que está em jogo aí é a apropriação da força de trabalho a serviço do capital. A força de trabalho é “a única propriedade que resta ao trabalhador que irá aliená-la ao vendê-la no mercado por um salário” (Chauí, M. 2009, p.394). A subsunção da força de trabalho envolve, em uma primeira fase, o domínio do tempo e da força corporal, visando aumentar a quantidade da produção.

### **Modos de dominação: as disciplinas e o corpo vivo tornado autômato**

Dois modos de alienação entram em jogo com o advento do modo de produção industrial: a alienação do produto do trabalho e da própria humanidade. De um lado, o trabalhador se desapossa do produto do seu trabalho perdendo de vista o todo da produção, já que com a automação cada trabalhador concentra sua força de trabalho sobre uma parte do processo. O trabalho dividido caminha de mãos dadas com a alienação, promovendo a separação entre a concepção e a execução do trabalho. O produto do trabalho resulta distante do trabalhador e de sua capacidade, aparece como outra coisa, objetivada e existente nela mesma, alienada da ação do trabalhador que foi reduzida a uma pequena parte do processo.

O segundo modo de alienação – o de sua condição humana criadora – está refletido no tipo de organização do trabalho que pressupõe o controle explícito do trabalhador, subsumindo sua força de trabalho em termos de tempo, ritmo e força corporal. Ao discutir as relações entre capital e trabalho, Marx refere-se ao “tempo socialmente necessário” (Chauí, 2009, p.40) para a produção de mercadorias. A subsunção do trabalho pelo capital visa, sobretudo, diminuir o tempo do processo de produção e eliminar a resistência ao trabalho (Nascimento, 2006, p.314). Esse tempo é que produz mais-valia e o gerenciamento permite agir sobre o corpo, controlando o ritmo, o tempo e o espaço para aumentar a produtividade. O corpo só executa, submetido à vontade externa e à exigência de sobrecarga. Há uma paralisia da atividade espontânea e o trabalho deixa de ser práxis. Há perda do direito à trans-forma-ação. No filme “Tempos Modernos”, Chaplin retrata com maestria esse contexto, no qual nasce o trabalhador-máquina: alienado do produto de seu trabalho e alienado de seu corpo, não mais se dirige intencionalmente ao mundo, mas é, pela máquina, dirigido e engolido. No filme Metrópolis, de 1927, Fritz Lang cria uma ficção futurista do

3 A palavra “Leib” no alemão distingue-se da palavra “Körper”, utilizada para referir-se ao corpo físico.

século XXI onde o trabalho é mecanizado e submetido ao tempo, que é representado alegoricamente por um grande relógio-máquina que movimenta tudo. A imagem de trabalhadores que, cabisbaixos, entram em fila nos elevadores da fábrica para serem levados ao subterrâneo, onde se trabalha, compõe uma massa de autômatos. Uma realidade na qual o trabalho, ao contrário de ser possibilidade criadora, *praktognosia* que traduz a vivência do eu posso, traduz uma situação outra na qual o corpo tem seus movimentos controlados e perde o domínio sobre o espaço e o tempo, esvazian- do-se de poder: eu não posso.

### *O controle disciplinar do corpo*

Foucault propõe o conceito de disciplinas para aludir a um processo de dominação que se desenvolveu nos séculos XVIII e XIX e tomou o corpo como objeto e alvo de poder. De acordo com ele, a manipulação, modelagem e treino do corpo para a obediência, habilidade e multiplicação de forças é um processo de docilização dos corpos que transforma o homem em corpo-máquina. Afirma a dimensão técnica e política como um dos importantes registros do que denomina “o grande livro do Homem-Máquina”, onde se inscrevem “um conjunto de regulamentos militares, es- colares, hospitalares (...) refletidos para controlar ou corrigir as operações do corpo” (Foucault, 2007, p.117-118)

Esses métodos que permitem o controle minucioso das operações do corpo, que realizam a sujeição constante de suas forças e lhes impõem uma relação de docilida- de-utilidade, são o que ele denominou “disciplinas”.

As disciplinas que se inserem nas instituições se inserem também na organização do trabalho. São instrumentos de controle da força de trabalho. Uma modalidade de poder, “as disciplinas se inscrevem nos processos de trabalho a partir da forma como é prescrita e controlada a divisão das atividades e daqueles que a executam, dentro dos espaços e dos horários” (Selligman-Silva, 1994, p.97).

O controle é sobre o corpo, em suas dimensões temporais e espaciais. O controle – intensivo e ininterrupto – é feito sobre os processos ativos, os movimentos e sua eficácia. Em resumo, as disciplinas visam controlar ininterruptamente a atividade corporal por meio da análise e esquadriamento do tempo, do espaço e do movimento. Onde estou, o que faço, como e quanto produzo em quanto tempo. Vigilância e controle de tempos e movimentos visando eficácia: mais em menos tempo.

Como discutimos antes, trabalho é ação corporal, *praktognosia*, é atividade de co- nhecer por meio de uma práxis, motora, corporal. Controlar o corpo e torná-lo máquina é sujeição, tornar o sujeito autômato.

As disciplinas, durante os séculos XVIII e XIX e ainda no século XX, reduziram o

campo de ação da subjetividade a partir da sobrecarga e do exercício explícito de controle, o trabalhador ficando alienado do produto de seu trabalho refletindo um rompimento afeto-trabalho; a maquinização pressupunha alienação do corpo enquanto dimensão criadora e dotado de inteligência prática: o homem-máquina era um robô.

### **Modos de dominação: a sedução e o controle sutil do corpo vivo (e autônomo)**

Finda a hegemonia do modelo do capitalismo fordista e instituídos novos modelos de organização político-social e do trabalho que a ele se sobreponem, gradativamente foi se desenvolvendo um novo tipo de estratégia a serviço do capital. No contexto liberal da sociedade contemporânea a gestão do trabalho assumiu um modelo participacionista, no qual o controle não é exclusiva nem predominantemente explícito. Há o advento de outro tipo de controle – o controle sutil, tal como denomina Selligman-Silva (1994).

No participacionismo há a necessidade de se contar com a capacidade criativa dos indivíduos, com o desejo e a inteligência prática expressos na ação corporal espontânea, sem a marcação do ritmo da máquina. Para obter domínio sobre essa força criadora e viva as organizações passam a buscar o comprometimento dos indivíduos com a organização e seu ideário.

As organizações se interessam por tecnologias gerenciais para criar ou fortalecer laços de comprometimento com os empregados, buscam a construção de laços psicológicos, afeto, lealdade, engajamento, visando um tipo de gestão dos afetos (Selligman-Silva, 1994) “por meio de reforçadores sociais como prestígio, ascensão profissional, premiações que atuam nos sentimentos de orgulho e vaidade pessoal e conduzem a um investimento maciço de sentimentos na organização” (Alvim, 2006).

### *A desarticulação do coletivo, o individualismo e a eficácia*

A sociedade contemporânea tem como uma das heranças da modernidade o acirramento da individualidade e de um tipo de autonomia calcada no liberalismo, articulada a mecanismos de controle que promovem a desarticulação do coletivo. Entretanto, é no coletivo que está a possibilidade de exercício da alteridade. É no espaço do coletivo que é possível experientiar a diferença e obter o olhar da confirmação do outro.

A contemporaneidade é marcada pela fragmentação e pela perda de referências sólidas para o processo de identificação, tal como propõem boa parte dos críticos sociais, como por exemplo, Zigmund Bauman e David Harvey. De acordo com Hall (2003, p.75) “quanto mais a vida social se torna mediada pelo mercado global de estilos, lugares e imagens (...) mais as identidades se tornam desvinculadas – desalojadas –

de tempos, lugares, histórias e tradições específicos e parecem flutuar livremente". As organizações assumem no capitalismo tardio o lugar de nações, constituindo-se como referenciais.

Seduzidos pela possibilidade de identificação com a organização, pelo orgulho pelo trabalho bem feito, há um reinvestimento afetivo no trabalho e na organização. Entretanto, tal investimento é no desejo da organização, do grande outro que ela representa, estabelecendo um vínculo que muitas vezes beira a irracionalidade. A manipulação do corpo por meio do desejo passa a ser o mais importante alvo de poder. O controle sutil, que visa aumentar a produção criadora por meio da sedução, é acompanhado pela sobrecarga.

É importante ressaltar que a organização do trabalho está submetida à lógica do capital, uma razão que coloca tudo como instrumento para atingimento dos objetivos do capital, conforme proposto por Christophe Dejours (1999), quando descreve a submissão do trabalho à racionalidade instrumental. O termo alude a um processo calcado na racionalidade como instrumento para atingir determinados fins de eficácia econômica e foi proposto por Horkheimer. Os autores da teoria crítica que compuseram a Escola de Frankfurt, no inicio do século XX, dirigem sua crítica social ao capitalismo e a crise política e teórica, ainda atuais. Horkheimer afirma que o positivismo concebe uma razão instrumental que toma como único critério de verdade seu valor operativo, seu papel na dominação do homem e da natureza (Arantes, 1980).

É uma visão totalitária, no sentido de que gera um pensamento único e exclui a diferença. Submete o social, o coletivo e o subjetivo em nome da eficácia. A racionalidade instrumental está sob a hegemonia da racionalidade econômica, que tudo dita e controla. O critério de eficácia dos meios justifica os fins. Há uma exacerbação da racionalidade, realizada em detrimento da possibilidade de exercer o conhecimento corporal e o desejo singular que propicia a criação e a diferença. A razão instrumental domina tudo e dirige também o desejo.

### *A sobrecarga e a servidão voluntária*

Nesse contexto, resgatamos aqui dois manifestos que consideramos centrais para uma crítica à ideologia do trabalho. O Direito à Preguiça (Lafargue, 2009), escrito por Paul Lafargue<sup>4</sup> e publicado originalmente em 1880, combate o que denomina "religião do trabalho", uma espécie de credo pregado "pela burguesia para dominar as mãos, os corações e mentes do proletariado em nome da nova figura assumida por Deus, o Progresso" (Chauí, 2009, p.24). Entendendo que a religião é instrumento eficaz de dominação e que pode propagar a ideologia do sacrifício, Lafargue escolhe

<sup>4</sup> De acordo com Chauí (2009, p.22) Lafargue é considerado o principal responsável pela introdução do marxismo na França do final do século XIX e início do séc XX e, para muitos, os seus textos de crítica literária dão início à chamada "estética marxista" que terá em Lukács seu maior expoente.

um pecado capital – a preguiça – para refutar a submissão religiosa ao trabalho. Considera um tipo de loucura a adoração do trabalho assalariado, objeto de exploração pelos detentores dos meios de produção e aquilo que permite uma superprodução onde o produtor é miserável e o não produtor (burguês) é um superconsumidor ocioso e farto. Propõe diminuir o tempo de trabalho e exercitar a virtude da preguiça

O discurso da servidão voluntária, do século XVI, escrito por Etienne de La Boétie é outro texto que tem sido resgatado para discutir o mundo do trabalho hoje. Segundo ele, a mais forte das maneiras de subjugar as multidões é transformar os dominados em construtores ativos de sua própria dominação. Ele pergunta como se pode viver em servidão.

Os dois manifestos têm em comum o questionamento da sobrecarga de trabalho e a submissão passiva a ela. Colocam em evidência problemas atuais e presentes também no capitalismo tardio, quando a submissão se transforma em verdadeira servidão “voluntária”. Perguntamo-nos sobre o que estaria em jogo na aceitação desse convite sedutor e na submissão.

Horkheimer critica a razão instrumental do positivismo por produzir conceitos que são abreviações da singularidade, ficções que dispensam uma reflexão mais profunda a respeito da finalidade das coisas. Habermas discute a ciência e a técnica como ideologia. Adorno ressalta que o homem, tomando a tecnologia e a ciência como formas de controlar o mundo, tornou-se ele mesmo vítima do progresso e da dominação técnica, que se transformaram em poderoso instrumento utilizado pela indústria cultural para conter o desenvolvimento da consciência das massas (Arantes, 1980).

A noção de biopoder proposta por Foucault postula um tipo de controle que migra do homem individual para a espécie, “tecnologia de poder que tem como objeto e como objetivo a vida” (Foucault, 2005, p. 303). Alude a mecanismos de organização da vida na sua totalidade, permitindo falar de uma biopolítica que promove novas formas de controle. Para ele, a partir do século XIX, ao poder disciplinar que age sobre o corpo individual, agrega-se e consolida-se uma segunda tecnologia de poder que se dirige não ao homem-corpo, mas ao homem ser vivo. Uma tecnologia que visa o controle, a gestão e a manutenção da vida. De um lado, uma anátomo-política disciplinar do corpo e, de outro, os controles regulatórios da biopolítica da população.

Interessa-nos, especialmente, a discussão feita por Foucault sobre o poder soberano em contraposição ao biopoder. Contraponto que está refletido nas formas, dispositivos, tecnologias de administração do trabalho, visto que envolvem um tipo de ação explicitamente autoritária e outra manipuladora e sutil. Enquanto o poder soberano classicamente envolveu o direito à morte como um de seus atributos fundamentais, podendo fazer morrer e deixar viver, o biopoder é um direito novo de fazer viver e deixar morrer. O efeito do poder soberano sobre a vida é exercido com o poder de matar. Quando ele não mata, deixa viver. O foco desse poder é a morte. Ao contrá-

rio, o biopoder age sobre a vida da espécie, sobre a multiplicidade, sobre os eventos fortuitos que atingem a vida, na busca de obter estados globais de equilíbrio.

*O poder intervém sobretudo nesse nível para aumentar a vida, para controlar seus acidentes, suas eventualidades, suas deficiências, daí por diante a morte, como termo da vida, é evidentemente o termo, o limite, a extremidade do poder. Ela está do lado de fora, em relação ao poder (Foucault, 2005, p. 295).*

Se pensarmos no capitalismo industrial e no contexto do trabalho regido pela disciplina, isso talvez represente uma espécie de morte, onde o trabalhador é feito apêndice da máquina, autômato, tendo uma morte em vida. O interesse do capital na era pós-industrial já não é na força física e no corpo-máquina autômato, mas sim na capacidade vital da criação, isto é, no trabalho vivo.

A biopolítica envolve mecanismos de normalização que permitem administrar como objetos a vida (biológica) da população em termos de valor e utilidade. Foucault refere-se à norma como o elemento que une o poder disciplinar e o biopoder, algo que se aplica tanto ao corpo individual quanto à população. A norma “permite a um só tempo controlar a ordem disciplinar do corpo e os acontecimentos aleatórios de uma multiplicidade biológica” (Foucault, 2005, p. 302).

Descreve uma “sociedade de normalização” como aquela onde se cruzam as normas disciplinares e da regulamentação.

*Dizer que o poder, no século XIX, tomou posse da vida, dizer pelo menos que o poder, no século XIX, incumbiu-se da vida, é dizer que ele conseguiu cobrir toda a superfície que se estende do orgânico ao biológico, do corpo à população, mediante o jogo duplo das tecnologias de disciplina, de uma parte, e das tecnologias de regulamentação, de outra (op.cit., p.302)*

A organização do trabalho, baseada nas disciplinas e na docilização dos corpos, exacerba a razão e aliena o corpo através do controle explícito e do trabalho mecanizado. Controla também de modo sutil através da sedução, acompanhada pela sobrecarga. A submissão se transforma em verdadeira servidão “voluntária”, envolvendo a busca de reconhecimento e identificação. O que permite falar de uma alienação autônoma e de outra autônoma (Hardt & Negri, 2010, p.162).

É nesse sentido que discutimos os mecanismos de controle sutil. A administração operacional se transforma em administração estratégica, o protagonismo deixa o operário e migra para o gerenciamento, as tecnologias gerenciais sofisticam-se para dominar não mais os corpos pela força e vigilância explícita, o alvo se torna a criação.

De acordo com as discussões de Nascimento, Marx descreve um tipo de subsunção da força de trabalho que rompe com a lógica da expropriação com a manipulação do tempo. Descreve uma configuração do processo de trabalho onde o tempo de trabalho “perde importância, cedendo espaço para o caráter qualitativo do trabalho”

(Nascimento, p.316). O capital começa a dar foco à apropriação do conhecimento coletivo, daquilo que Marx denominou “intelecto geral”.

Hardt & Negri (2010) discutem o contexto do trabalho na pós-modernidade, apontando uma sofisticação dos mecanismos de domínio:

*A sociedade de controle poderia ser caracterizada por uma intensificação e uma generalização dos aparelhos normalizantes da disciplinaridade que animam do interior nossas práticas comuns e cotidianas; contudo, ao contrário da disciplina, esse controle estende-se bem além dos espaços estruturados das instituições sociais, por intermédio de redes flexíveis, moduláveis e flutuantes (op.cit., p.162)*

No capitalismo tardio as capacidades cognitivas são apropriadas como força produtiva e é nesse sentido que vão avançar as discussões contemporâneas sobre o trabalho imaterial e o capitalismo cognitivo, no contexto das noções de biopoder e biopolítica.

Para os autores os mecanismos de domínio são difundidos pelos corpos e cérebro dos cidadãos. Assim, “os comportamentos de integração e de exclusão social próprios do poder são cada vez mais interiorizados nos próprios sujeitos” (op.cit., p.162). Entendem que os sistemas de comunicação em redes permitem que o controle possa estender-se para além dos espaços estruturados das instituições sociais.

Tal discussão está atravessada pelas análises contemporâneas sobre temporalidade e espacialidade e por uma compreensão que postula a “tomada” do espaço pelo tempo. Tal como propõe Harvey (2007) a condição pós-moderna é marcada pela aceleração do tempo e pela compressão do espaço. O advento da tecnologia de transmissão de dados por satélites foi um marco que inaugurou esse estado onde o tempo sobrepuja o espaço.

Michael Hardt e Antônio Negri desenvolvem radicalmente, com sua noção de império, a idéia de um domínio, de uma superestrutura dada pelas grandes potências industriais e financeiras que promove uma subordinação real da existência social pelo capital. De acordo com eles, a partir da segunda metade do século XX as grandes corporações multinacionais e transnacionais começaram a estruturar biopoliticamente os territórios em escala mundial: distribuem a força de trabalho nos diferentes mercados; organizam os setores da produção mundial; dirigem manobras financeiras e monetárias; determinam a nova geografia do mercado mundial promovendo uma estruturação biopolítica do mundo que produz mercadorias e subjetividades e subjetividades agênticas, estas como relações sociais, corpos e espíritos que produzem produtores (Hardt & Negri, 2006).

Tal estruturação biopolítica controlaria o sentido e a direção do imaginário que percorre essas conexões comunicantes, requerendo o tempo do não-trabalho, da criação, da experiência individual e social. A pergunta central da rede social Facebook

é: “o que você está pensando agora?”. As redes sociais de comunicação e cooperação, de acordo com essa visão, são capturadas para alimentar a máquina do poder e da venda de serviços, imagens, marcas, novas mercadorias, novas formas de subsunção da força de trabalho.

Negri alude, assim, ao biopoder como uma colagem que enreda a força viva do corpo, investida em todo seu potencial, atravessando o trabalho e o divertimento, espaço-tempo da vida. Como afirmou Negri, o tempo de trabalho inundou o tempo da vida<sup>5</sup>.

### **Cenas contemporâneas**

E vivemos correndo atrás do tempo. Plugados nos dispositivos eletrônicos, caminhamos apressados: com nossos fones de ouvidos vamos pelas ruas da cidade amortecendo o barulho dos carros, as buzinas, o falatório urbano, perdendo também a possibilidade de ouvir os ecos de nossos passos, de nossa voz e conexão com aquele espaço-tempo de mundo. Sentados no ônibus ou no metrô, somam-se aos fones que tapam os ouvidos, as telas (ou livros) que tapam os olhos do mundo lá fora. Antolhos que nos impedem de ver o mundo ao redor. Com nossos olhos grudados nas telas, concentramo-nos em uma “realidade” igualmente além e aquém daquele espaço-tempo de mundo. O percurso, o lugar, o espaço, o tempo, o outro materialmente presentes estão ausentes. Mesmo quando o corpo, no vagão lotado, se espreme no meio da multidão, amassado, comprimido, retorcido, permanece sem afet-ação. Ausente, não sente. (O corpo, isolado no carro que se espreme no meio da multidão do trânsito, também está ausente). Mas temos 800 amigos no *facebook*, somos parte de uma comunidade, ainda que invisível e inapreensível.

Embarcados nessa nave-eu, nesse solus-ipse ora indivíduo-moderno, ora rede-pós-moderno, temos a ilusão de seguir navegando pelo tempo. Pelo tempo que corre lá fora. Como se ali houvesse um tempo natural e objetivo que, como afirma o físico Luiz Roberto Oliveira, exercesse uma “força irresistível que leva as coisas do passado para o futuro”.

Esse é o tempo cronológico, uma espécie de agora móvel onde cabe o infinito da natureza que vai, como um rio, num movimento contínuo que nos transpõe linearmente do passado para o futuro. Esse tempo que chamamos de real reflete a concepção de que haja uma realidade natural do tempo que passa e que pode ser cronometrada em minutos, horas, dias.

Nessa cena contemporânea a rua e o espaço coletivo parecem mais virtuais que tudo. O tempo sobrepuja o espaço. A experiência parece desalojada do contato vivo

<sup>5</sup> Citado por Malini, F. em Biopoder e a Fabrica Social, disponível em: <http://fabiomalini.com/dossie-negri-e-foucault/biopoder-e-a-fabrica-social/?print=1>, consultado em 05.07.2012

com o mundo e o outro, da possibilidade de fazer e refazer o espaço-tempo. Por isso, crono-metida. Medida por um tempo fora, movimentando-se pelo motor das horas. Estamos alienados do desejo, quando alienados do corpo e da presença. O tempo cronológico comanda nossas atividades porque as escolhemos não a partir de nossa presença e de nossa experiência espaço-temporal, singularidade e diferença, mas a partir da lógica da eficácia ditada por uma racionalidade instrumental. Somos tomados pelo pensamento único, um capitotalitarismo, como propõe Ferreira (2009).

De acordo com Leonardo Boff (1999) vivemos uma ditadura do modo-de-ser-trabalho. Tutelados por essa espécie de meta conhecimento, a lógica da eficácia nos coopta. Afastados da possibilidade de sentir e dominados pelo desejo da organização, do referencial de identificação que ela se tornou, viramos homens-máquina servis. “Voluntariamente” servis. Em qualquer tipo de trabalho. Na fábrica ou na universidade, não importa. Não há mais um capataz nos ameaçando para aumentar o ritmo da produção. Mas há um capataz dentro de nós, introjetado, nos obrigando.

Isso representa uma espécie de traição do corpo. Vivemos uma existência cada vez mais sem presença, projeto nem obra: sem passado, sem futuro, estilhaçada em um presente às vezes agitado e às vezes sem ação. É como corpo-tempo que, compreendendo, se trabalha, se faz história. É como corpo que transformamos, podemos fazer o movimento dialético que põe, repõe e transforma. Como discutimos antes, o motor da dialética:

*Há de ser o homem engajado num certo modo de apropriação da natureza no qual se desenha o modo de suas relações com o outro (...) no marxismo a matéria (e também a consciência) nunca é considerada à parte, mas é inserida no sistema da coexistência humana, fundando aí uma situação comum dos indivíduos contemporâneos e sucessivos, assegurando a generalidade de seus projetos e tornando possível uma linha de desenvolvimento e um sentido da história (Merleau-Ponty, 1980, p.75).*

Quando ajo, me expresso, crio e produzo conhecimento pela minha práxis. E preciso do outro para eu mesmo me re-conhecer com ele. Isso só pode se dar no coletivo. O processo de desarticulação do coletivo e de acirramento da individualidade e competitividade nos torna cada vez mais isolados e ansiosos diante da possibilidade do encontro com a diferença, com o Outro. Saber o que o outro quer de mim é confortável. Livra-me do desconhecido e me desobriga de lidar com o diferente e com a mudança.

O consumo é um modo de submeter-se, talvez confortavelmente, a ficar igual. Na sociedade de consumo, o Outro é aquele que nos incita ao consumo. Um Outro sem rosto e com muito poder. O consumo como grande organizador da sociedade está a serviço da lógica do capitalismo e da razão instrumental. Há uma grande oferta de imagens, uma grande indústria do espetáculo (Debord, 1997). A tristeza, uma das importantes dimensões humanas, não tem lugar no espetáculo, apenas o gozo. O

coro dos contentes não pode ser desafinado. Temos que curtir, gozar, sermos felizes. Para ter sucesso profissional, precisamos seguir, além do coro dos contentes, o coro dos competentes e velozes. A ilusão prevalece:

A velocidade é um modo de não entrar em contato com o medo da incerteza. “a velocidade reduplica a potência rotativa do Ser em torno ao seu próprio sentido, se-parando-o do sentido do não-ser”, afirma Souza (1998). Oferece a falsa ilusão de me livrar da ansiedade da incerteza, do desconhecido, do não ser, do futuro que ainda será. Entendendo o tempo como a produção de diferença consigo mesmo, paradoxalmente, a velocidade é uma tentativa de parar o tempo. Parar o tempo aumentando o ritmo. O aumento do ritmo rompe com a monotonia e também valoriza minha imagem de alguém que “corre atrás”.

A racionalidade, de mãos dadas com a velocidade que disfarça a incerteza, proporciona a falsa ilusão de poder controlar e manipular isso, que não sei o que é.

Velozes, não temos tempo. Não temos tempo para o outro, para a coletividade, para a troca. Tampouco temos tempo para Ser com presença. Para o sentir, o saborear que nos permite escolher com autenticidade. Individualizados, competitivos, corremos sempre, iludidos, atrás de algo que não sabemos o que é. Mas que juramos poder controlar.

A sensação é de vazio. De prejuízo constante. Sempre em falta, atrasados. Talvez a duquesa represente, na contemporaneidade, um lugar inatingível, que sempre que chegamos perto, parece mudar de lugar. Olhando para o futuro, para as metas, correndo, distanciados do presente, talvez fiquemos olhando para o lugar errado, hipnotizados por uma imagem longínqua, que nos distorce quando nos olhamos no espelho do agora.

A incerteza e o caos são inerentes à existência humana. A vivência do eu posso é engajada no tempo, com presença, é corporal e inventiva.

Disciplinados, esquadinhados pelo tempo e pela velocidade, temos nossos percursos comprimidos e perdemos a beleza do caminho, ansiosos pela chegada. Vivemos em um mundo de tal forma invadido por formas aceleradas de comunicação e de locomoção, que faz do momento do percurso, do itinerário, uma espécie de não-lugar (Virilio, 1989, citado por Pereira, 2003).

Segundo essa perspectiva de eliminação do percurso, os modernos são transportados de um ponto a outro do espaço e do tempo, mas a viagem enquanto tal é eclipsada, transformada em alguma coisa sem importância, sem valor. As únicas referências, nesse sentido, são o ponto de partida e o de chegada (ou seja, os aeroportos, as estações, etc) (op.cit.).

Com a viagem eclipsada, o corpo eclipsado, a situação eclipsada, não se pode falar de trabalho, *práxis*, tampouco *praktognosia*.

Entendo que as formas de resistência e de cuidado devem convergir nas propostas de retomada do corpo, de uma ética que seja inseparável da estética. No sentido de que se possa retomar a experiência sensível, expressiva e falante.

Devem promover a rearticulação de coletivos e propiciar a experiência do comum e da diferença. A retomada do corpo não significa uma afirmação do indivíduo. O corpo a que nos referimos não é *Körper*, mas é *Leib*, corpo vivo, encarnado, imbricado no mundo com o outro, em situação. Não significa a proposta de um trabalho focado no psiquismo, mas a proposta de uma psicologia crítica e engajada, que faça uma transição da estrutura e dinâmica da vida psíquica para a situação humana no mundo.

Preconizamos em nossa proposta clínica, uma concepção de clínica como *Klinamen*, ou seja, desvio de direção. Uma clínica que provoque desvios, exija trabalho, *práxis, poiese*. Uma clínica poi-ética, como propusemos em trabalho anterior<sup>6</sup>, precisa ser concebida como *ethos* – tal como significava na Grécia antiga a natureza–lugar de acolhida, morada, abrigo, onde nos sintamos con-fiantes diante do outro diferente e a ele unidos por uma *aisthesis*. É no encontro com o outro, semelhante e diferente, que somos confirmados, afetados e deslocados.

A expressão é significação produzida no encontro com o outro. A presença do outro me dá sua fala, seus movimentos e condutas que são meus, ao mesmo tempo em que ele não “sou” eu. Ou seja, minha corporeidade vivida por meio de uma sensibilidade ao mundo, por uma relação de sincronia com ele, “faz da corporeidade uma significação transferível, torna possível uma ‘situação comum’ e, finalmente, a percepção de um outro eu mesmo” (Merleau-Ponty, 2002, p.173).

Esse encontro tem origem na expressão do outro através do gesto, seja ele fala, movimento ou conduta. Reconhecê-lo como semelhante significa partilhar uma pertença comum; nossa fala toca um ao outro em suas significações, já que falamos a mesma língua e partilhamos a mesma cultura. Porém a fala faz mais que isso, ela “estabelece uma situação comum que não é mais apenas comunidade de ser, mas comunidade de fazer” (op.cit., p. 174). Quando essa fala é falante tem o poder de me lançar, a mim e ao outro, a uma significação nova, estamos vivendo a experiência do descentramento, que nos desloca do centro, do já-sabido e exige de nós criação, busca de sentido, trans-forma-ação, trabalho.

É promovendo um retorno-ao-corpo-vivo-que-fala-com-o-outro-no-coletivo que instituiremos um novo espaço-tempo, um *ethos* para criar formas de resistência e contraposição à razão instrumental do positivismo, à ideologia dominante da ciência

6 Alvim, M.B. (2011). A clínica como poiética. Artigo em fase de publicação.

e da técnica, ao controle da vida e do corpo-tempo.

Entre o autômato e o autônomo, o morto-vivo e aquele que tem a vida e o desejo autocontrolados a serviço do valor e da utilidade produtiva, urge nascer um novo personagem na crônica da existência e do trabalho contemporâneos.

De acordo com Pereira (2003) o que funda as diferentes relações das culturas com o tempo e com o corpo é a relação com a morte. Na cultura ocidental moderna, o corpo e o tempo se aliaram em função da disciplina, o que faz tanto de um como de outro funções da produção. Esta última não deixa espaço para a circulação de morte, ela é antes sua acumulação. Tal como discutimos, na passagem do poder soberano para o biopoder a transição se faz do fazer morrer para o fazer viver. A autora se pergunta em quais regiões da modernidade a morte circula, provocando o desperdício do tempo, a indisciplina e a preguiça dos corpos.

*Certamente, na poesia e na arte, os modernos reencontram o tempo da lentidão, como se pode ver nas obras de vários autores, tais como Blanchot, Kafka, Gide, Mallarmé. Mas existirão outros espaços na modernidade onde a alteridade tem lugar, obrigando os modernos a reconhecer neles mesmos esta estranheza que normalmente conferem ao outro (op.cit., p.13 ).*

Assim, pode-se alterar a relação com o tempo e com o corpo com a desvinculação do trabalho e da ação pragmáticos. Proposta que soa absurda em um espaço-tempo dominado pela lógica da eficácia e da instrumentalidade, pelo pragmatismo dos fins. Essa é uma experiência conotada como negatividade pela racionalidade moderna e, como tal, deve ficar de fora e quem transgride a regra e a experimenta “pode mergulhar dentro de uma região desconhecida e receber o estranho, que foi banido da mesma forma que a morte” (Op. Cit). “A experiência, a possibilidade de que algo nos aconteça ou nos toque, requer um gesto de interrupção, um gesto que é quase impossível nos tempos que correm” (Bondía, 2002).

Mas não é senão na transgressão da experiência que somos lançados no vazio que exige criação. A experiência envolve aventura e risco, dimensões humanas alijadas em nossos tempos, como vimos discutindo. A origem etimológica da palavra experiência está em *experientia*, que significa prova, ensaio, tentativa e no radical *peri*, do latim, *periculum*, que significa perigo e risco. Defino, assim, experimentação como “ação que experimenta o risco. Arriscar-se, aventurar-se, atirar-se (...) verbos indicadores de ações que mobilizam o ser rumo ao desconhecido, ao novo, ao estranho. A sair dos limites daquilo que está circunscrito ou limitado pelo alcance de nossa visão” (Alvim, 2007, p.326). De acordo com Bondía (2002):

*O sujeito da experiência é um sujeito “ex-pos-to”. Do ponto de vista da experiência, o importante não é nem a posição (nossa maneira de pormos), nem a “o-posição” (nossa maneira de opormos), nem a “imposição” (nossa maneira de impormos), nem a “proposição” (nossa maneira de propormos), mas a “exposição”, nossa maneira de “ex-pormos”, com tudo o que isso tem de vulnerabilidade e de risco. Por isso é incapaz de experiência aquele que se põe, ou se opõe, ou*

*se impõe, ou se propõe, mas não se “ex-põe”. É incapaz de experiência aquele a quem nada lhe passa, a quem nada lhe acontece, a quem nada lhe sucede, a quem nada o toca, nada lhe chega, nada o afeta, a quem nada o ameaça, a quem nada ocorre (p.19)*

Acolher a morte é expor-se ao novo, deixar morrer, abrir-se para impedir o declínio da vida em direção à finalidade unilateral de produção e de acumulação. Reencontrar a presença, o ser-tempo, a lentidão do percurso, a fruição da viagem, olhar a paisagem, nos admirar, nos espantar. De acordo com o que propõe Pereira (2003), precisamos construir uma ética da lentidão que nos permita retomar o tempo que se faz a partir das referências presentes e significantes.

Uma ética da lentidão que permita a experiência. Um corpo falante, que gesticula e trabalha só pode fazê-lo, tal como preconiza Bondia (2003, p10), inaugurando um gesto de interrupção, uma parada: “parar para pensar, parar para olhar, parar para escutar, pensar mais devagar, olhar mais devagar e escutar mais devagar; parar para sentir, sentir mais devagar, demorar-se nos detalhes” (op.cit.). Presença como corpo no espaço-tempo.

Requer abertura e entrega ao vazio diante da experiência do outro: “suspender a opinião, suspender o juízo, suspender a vontade cultivar a atenção e a delicadeza, abrir os olhos e os ouvidos, falar sobre o que nos acontece, aprender a lentidão, escutar aos outros, cultivar a arte do encontro calar muito, ter paciência e dar-se tempo e espaço” (op.cit.).

Como corpo-tempo, trabalhar. Fazer e refazer o mundo, a história, eu e outro.

## Referências bibliográficas

Alvim, M.B. (2006). A relação do homem com o trabalho na contemporaneidade: uma visão crítica fundamentada na Gestalt-Terapia. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, UERJ, RJ. Ano 6, No. 2, 2º semestre. Disponível em: <http://www.revispsi.uerj.br/v6n2/artigos/pdf/v6n2a10.pdf>

Alvim, M. B. (2007) *Ato artístico e ato psicoterápico como Experiment-ação: diálogos entre a fenomenologia de Merleau-Ponty, a arte de Lygia Clark e a Gestalt-Terapia*. Tese de doutorado. Brasília: UnB/ Instituto de Psicologia.

Arantes, P.E. (cons.). Introdução. In: *Walter Benjamin, Max Horkheimer, Theodor W. Adorno, Jurgen Habermas, Coleção os pensadores*. São Paulo: Abril Cultural.

Boff, L. (1999). *Saber cuidar: ética do humano – compaixão pela terra*. Petrópolis, RJ: Vozes.

Bondia, J.L. (2002) Notas sobre a experiência e o saber da experiência. *Revista Bra-*

sileira de Educação, n.º 19, Jan/Fev/Mar/Abr, p.20-28. Disponível em: <http://www.anped.org.br/rbe/rbe/rbe.htm>. Acesso em 02.01.2012.

Chauí, M. Introdução. In: Lafargue, P. (2009). O direito à preguiça. São Paulo, Hucitec.

Debord, G. (1997). *A Sociedade do Espetáculo*. São Paulo: Contraponto.

Dejours, C. (1999). *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas.

Dejours, Christophe (1996). Uma nova visão sobre o sofrimento humano nas organizações. In: Chanlat, J.F. (Org.). *O Indivíduo nas organizações*. Vol. I. São Paulo: Atlas.

Ferreira, J.B. (2009). *Perdi um jeito de sorrir que eu tinha: violência, assédio moral e servidão voluntária no trabalho*. Rio de Janeiro: 7letras.

Foucault, M. (2005). *Em defesa da sociedade*. Petrópolis: Vozes

Foucault, M. (2007). *Vigiar e Punir: história da violência nas prisões*. Petrópolis: Vozes

Hall, S. (2003). *A identidade cultural na pós-modernidade*. Rio de Janeiro: DP&A.

Hardt, M. & Negri, T. (2006). Império. São Paulo: Record.

Hardt, M. & Negri, T. (2010). A produção biopolítica. In: Parente, A. (org.). *Tramas da rede: novas dimensões filosóficas, estéticas e políticas da comunicação*. Porto Alegre, RS: Ed. Sulina.

Harvey, D. (2007). *A condição pós-moderna*. 16ªed., São Paulo: Ed. Loyola.

Lafargue, P. (2009). *O direito à preguiça*. São Paulo: Hucitec.

Merleau-Ponty, M. (1975). *A estrutura do comportamento*. Belo Horizonte: Ed. Interlivros.

Merleau-Ponty, M. (1980). De Mauss a Claude Lévi-Strauss. In: *Merleau-Ponty, Coleção Os Pensadores*. São Paulo: Abril Cultural

Merleau-Ponty, M. (1980a). Marxismo e filosofia. In: *Merleau-Ponty, Coleção Os Pensadores*. São Paulo: Abril Cultural

Merleau-Ponty, M. (1994). *Fenomenologia da Percepção*. São Paulo: Martins Fontes.

Merleau-Ponty, M. (2002). *A prosa do mundo*. São Paulo: Ed. Cosac & Naify

Müller, M.J. (2001) *Merleau-Ponty acerca da expressão*. Porto Alegre: Edipucrs.

Nascimento, R. (2006). Força de trabalho e biopolítica. In: Gonçalves, A. e cols. (org). *Questões de filosofia contemporânea*. São Paulo: Discurso editorial; Curitiba, PR: Universidade Federal do Paraná, UFPR.

Pereira, O.P. (2003). A reconstrução do corpo e do tempo no diálogo transcultural. *Revista Brasileira de Crescimento e Desenvolvimento Humano*, volume 13, n.º 2 jul/dez.

Renault, E. (2010). *Vocabulário de Karl Marx*. São Paulo: Martins Fontes.

Selligman-Silva, E. (1994). *Desgaste mental no trabalho dominado*. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ.

Souza, R.T. (1998). *O tempo e a máquina do tempo: estudos de filosofia e pós-modernidade*. Porto Alegre: EDIPUCRS, coleção Filosofia, n.82.

# *La sofisticación del discurso managerial: reflexiones sobre su actualización y notas sobre sus mutaciones*

*Leonardo Marengo, María Inés Landa, Juan Pablo Gonnet y Andrea Del Bono<sup>1</sup>*

## **Introducción**

El capitalismo contemporáneo inaugura una serie de transformaciones radicales macro y micro estructurales que comprometen tanto la dimensión técnica-organizacional del proceso productivo como el universo de prácticas sociales, políticas, subjetivas y culturales que re-configuran el cuadro de agentes, relaciones y procesos. Desde distintas aproximaciones a las mismas, en trabajos anteriores hemos intentado marcar, a partir de una serie de aspectos paradigmáticos, la profunda redefinición del esquema de producción, regulación y metabolización de energías corporales humanas que conlleva el emergente diagrama de poder en el capitalismo flexible (Landa y Marengo, 2012; 2011; 2010a; 2010b; 2010c; 2009; Marengo, 2012; 2009; Marengo y Gonnet, 2011; Landa, 2011, Del Bono 2008; 2007 y 2004)<sup>2</sup>.

Con ese encuadre, identificamos el management como eslabón privilegiado del sistema de regulación social contemporáneo y como espacio tributario de las continuas mutaciones (tecnológicas, políticas, económicas, culturales) que marcan el paso del vertiginoso devenir neo-capitalista. Siguiendo a Guattari (2004), advertimos que el

1 Andrea del Bono pertenece al CONICET CEIL / UNLP [adelbono@ceil-piette.gov.ar](mailto:adelbono@ceil-piette.gov.ar) Leonardo Marengo, María Inés Landa y Juan Pablo Gonnet pertenecesn a Conicet – CIECS / UNC.

2 El presente texto es producto de una colaboración que ha tenido lugar en el marco del PICT 2011-0351 de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica -FONCYT-.

capital se modela como nunca antes en su condición de semiocapitalismo, y a partir de allí hipotetizamos que dicha tendencia se asienta en una complejización y sofisticación del proceso de di-gestión de lo que a modo de ficción teórica estratégicamente esencialista denominamos lo humano, más precisamente, el trabajo humano.

En el campo específico de las prácticas manageriales ello se hace plausible en el conjunto de operaciones discursivas tendientes a potenciar y a realizar la implicación de los sujetos en el juego del capital. Nuevos medios de información, nuevas religiones, nuevas prácticas Psi, nuevas comunidades, nuevas filosofías constituyen algunos de los ladrillos fundamentales mediante los cuales se intentan restituir las condiciones de posibilidad de la reproducción autónoma del capital más allá de las dolencias ontológicas de la angustiada conciencia ilustrada.

El presente artículo se propone analizar estas mutaciones y desplazamientos en el marco del discurso managerial a partir de la hipótesis de que la gestión semio-técnica de la atmósfera experiencial es el terreno al que se dirigen las estrategias de gestión empresarial mediante un *proceso tendencial de sofisticación* de sus prácticas discursivas y de control. Entendemos que la categoría conceptual que denominamos *sofisticación* posibilita analizar los mecanismos mediante los cuales el estereotipo emergente de subjetividad autogestionante y autosuficiente se articula y se configura en relación continua con los dispositivos discursivos que el *new management* genera y complejiza para sostener el gobierno del proceso productivo. Para tal fin, abordamos el discurso neo-managerial focalizando en la especificidad que asume la esfera semiótica en la teleología de gestión managerial contemporánea. Nos interesan en particular los modos técnicos sobre los que se asienta esta nueva matriz discursiva.

Conforme a los objetivos planteados, hemos organizado el presente texto en cinco apartados:

En los apartados I y II, “Posfordismo y semiocapitalismo” (I) y “Acerca del control de la semiosis en el dispositivo managerial” (II), presentamos los supuestos teóricos a partir de los cuales elaboramos las hipótesis de la *centralidad de la semiosis* y los *procesos de sofisticación* en tanto categorías claves para el análisis del devenir discursivo del dispositivo neo-managerial; luego, se historizan y contextualizan las mutaciones acaecidas en el marco de la discursividad managerial, a fin de dar cuenta de la complejización y las dis/continuidades de los discursos contemporáneos del management.

En el apartado III, “La sofisticación de dispositivo discursivo managerial”, analizamos a través de intertextualidades provenientes de la teoría managerial y análisis de textos especializados en la materia<sup>3</sup> las implicancias que estos nuevos sistemas de ideas traen aparejadas para los procesos de control organizacional. En el apartado

<sup>3</sup> Revista Gestión. Buenos Aires. HSM Argentina (publicación bimestral, fuentes analizadas del período 2007-2012) y Revista WOBI (World of Business Ideas) Buenos Aires. HSM Argentina (publicación bimestral, fuentes analizadas del período 2012).

IV, “La gestión de cuerpos y el dispositivo managerial”, articulamos los supuestos teóricos desarrollados en el texto con testimonios recogidos a partir de entrevistas a gerentes de recursos humanos en empresas tercerizadoras de servicios de call centers, del sector de software y servicios informáticos, y en empresas especializadas en la tercerización de servicios tecnológicos y de consultoría de management (*Business Process Outsourcing, -BPO-*), con el propósito de ilustrar la dinámica de implicación de los cuerpos que la semiosis neo-managerial presupone.<sup>4</sup>

Por último, presentamos algunas hipótesis acerca del fenómeno managerial contemporáneo, las cuales se desprenden del conjunto de datos y argumentos que se desarrollan en los apartados del artículo.

El artículo presenta un recorrido textual en el que se ponen juego diversas estrategias de argumentación e ilustración del proceso de sofisticación del discurso managerial. Mediante la articulación del trabajo teórico y los datos textuales originados a partir del análisis de entrevistas, de la revisión de la teoría managerial y del material especializado en el tema, intentamos asir diferentes dimensiones (histórica, discursiva y del poder) del proceso que constituye nuestro objeto.

## 1. Posfordismo y semiocapitalismo<sup>5</sup>

El eje de la mutación informacional post fordista no sólo se fundamenta en una metástasis de tecnologías de información en todo el proceso productivo y una complejización creciente de la procesualidad organizacional (Luhmann, 1997), sino también, en torno a la emergencia de un modo específico de racionalizar y ejecutar el gobierno managerial (Miller y Rose, 2010). El fundamento del dispositivo del *management* contemporáneo y su lógica de dominio radican en hacer del múltiple social indeterminado una red sinérgica de cuerpos dóciles y productivos. De este modo, el gobierno de las conductas en el acto laboral da cuenta de la *compleja simplicidad* que asume el problema del poder en el capitalismo contemporáneo.

La relación entre capital y trabajo humano performatizada en una sinergia productiva positiva, se asienta de manera inusitada sobre edificios semiótico/culturales relativos a la dinámica de producción y fijación de creencias que garanticen la constitución del múltiple social indeterminado en un colectivo de cuerpos dóciles y productivos mediante la interiorización y la objetivación de la denominada *cultura de la empresa* (Du Gay, 1996). El capital se modela como nunca antes en su condición de *semiocapitalismo* (Guattari, 2004). La *implicación* demandada a la que referimos,

4 Las entrevistas tuvieron lugar entre 2008 y 2009 en el marco del estudio, “Tercerización de servicios en la Argentina, empleo y gestión de Recursos Humanos en los call centers”, realizado en el marco de una solicitud formulada por la Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales (MTEySS). Algunos de los resultados de dicho estudio pueden consultarse en: Del Bono y Henry (2009).

5 El presente apartado recupera algunas ideas desarrolladas en Marengo (2012) y las pone en diálogo con los objetivos propuestos para este artículo.

no puede renunciar al trabajo simbólico imaginario de legitimación de la autoridad, según nos enseña Foucault la *docilidad política* es prerrequisito de la productividad económica, ambas instancias en su articulación sinérgica constituyen el rostro bífido del aparato semio/técnico del capital (Foucault, 1987: 168-175).

De este modo la fijación de creencias constituye el terreno privilegiado de objetivación de los imperativos prácticos del capital en términos de *implicación*, fijación que no se restringe a la habermasiana *acción comunicativa* amparada en el idílico horizonte del mutuo entendimiento racional, no es la fijación por *derecho* la que nos interroga, sino la fijación *de hecho* (Habermas, 1998).

Esquemas para-religiosos y estructuras comuno/fraternales (amparadas en el amor, devoción, obediencia, fidelidad) nos advierten que quizás debemos esperar aún más tiempo, tanto la revolución antipastoral que Foucault marcaba como cuenta pendiente de la modernidad y el fin del carisma como sustento del liderazgo augurado por Weber, e incluso la retirada final del pensamiento mágico como fundamento, dichos pronósticos presentan un arribo demorado, e incluso podemos decir incierto (Marengo, 2012).

El análisis de la economía política, esto es, el proceso de constitución del múltiple social en una sinergia productiva colectiva sostenida en instancias de regulación técnica de la *contingencia*, se muestra como un terreno privilegiado para cartografiar las derivas de *lo humano* en su inasible materialidad, en su condición de acontecimiento.

Según esta perspectiva, las actualizaciones del dispositivo managerial y la racionabilidad práctica deducible de su lógica de funcionamiento obliga a complejizar *la pregunta por la técnica* planteada por la modernidad industrial. Un camino privilegiado para avanzar en dicho cometido conlleva discernir la especificidad de lo discursivo en la reconfiguración de las redes del poder en la economía política de la empresa.

## 2. Acerca del control de la semiosis en el dispositivo managerial<sup>6</sup>

Para la empresa contemporánea, garantizar la estabilidad de la sinergia productiva es un trabajo de tiempo completo, trabajo para el cual se destinan enormes cantidades de recursos. La docilidad política como prerrequisito de la productividad económica de los cuerpos, demanda la gestión constante del marco experiencial de los actores que participan del proceso productivo. En este sentido, podemos afirmar que las prácticas de management se configuran como operaciones semiótico-esfereológicas (Sloterdijk, 2003) mediante las cuales la empresa se embarca en la producción de un

---

<sup>6</sup> El presente apartado recupera algunas ideas desarrolladas en Marengo y Gonnet (2011) y Marengo (2012) y las profundiza a partir de su puesta en relación con el material bibliográfico especializado en management y que forma parte del corpus utilizado para la escritura de este artículo.

esquema semio-técnico de socialización y producción.<sup>7</sup>

El management, al igual que todos los grandes proyectos políticos, constituye un colosal modelo microfísico de reconstrucción esfereológica (Sloterdijk, 2003: 34), en el cual la *forclusión* del conflicto es asumido como axioma de gestión mediante una serie compleja de operaciones que encuentran su matriz constitutiva en la gestión discursiva (Lacan, 1983; Alvesson, 2002).

Emociones, afectos, competencias comunicativas y afiliaciones pseudo-religiosas marcan el revés paradójico del nuevo capitalismo, en el cual *mistificación* y *reencantamiento* del mundo se presentan como recursos privilegiados de un emergente sistema de producción, captura y metabolización de energías corporales humanas (Marengo, 2012). Paradójicamente la sofisticación del dispositivo managerial se entrama en la dimensión *primaria* de la persona humana: deseos, fantasías, emociones y sensaciones.<sup>8</sup>

De este modo, aquellos rasgos que las filosofías morales modernas y clásicas identificaban como definitorios de lo *específicamente humano*, constituyen hoy elementos de alto valor que se incorporan en el ciclo técnico, autónomo e impersonal de la lógica de la mercancía.

No obstante, ello es resultado de un proceso de complejización de la maquinaria metabólica del capital, y por ende del dispositivo managerial, cuyas innovaciones se han ido constituyendo sobre la bases de urgencias que atender y problemas que solventar. Procesos que requieren ser explicados a los fines de ilustrar aquello que denominamos *proceso tendencial de sofisticación*.

## 2.1. Los desplazamientos en el discurso managerial: del “saber” al “ser”

En este punto se hace necesario poner en perspectiva las dis/continuidades y desplazamientos del discurso managerial en diversos períodos históricos. Podríamos decir que el management como campo discursivo se inicia a principios del siglo XX con los desarrollos de Taylor y Fayol (Cfr. Scott, 1988; Krieger, 2001). La complejidad y el tamaño que habían adquirido las industrias a principios del siglo XX requerían

7 Referimos a nociones tales como esfera, y las expresiones que se derivan de este concepto (semiótico-esfereológico), a partir de los desarrollos del filósofo Peter Sloterdijk. El concepto de esfereología no tiene una definición precisa en Sloterdijk. En su trilogía, Esferas (Burbujas, Globos y Espumas), éste deviene en un concepto complejo, que se va redefiniendo mientras el autor desarrolla una fenomenología del espacio que denomina esfereología y reflexiona en torno al continente identitario y ontológico del sujeto.

8 Consideramos necesario remarcar qué son los “discursos manageriales”; los que interpretan lo humano como esencia. Cómo ya enunciamos en la introducción, desde nuestra perspectiva lo humano constituye una ficción teórica estratégicamente esencialista que utilizamos para analizar el devenir sofisticado del discurso managerial.

sistemas de control eficientes a las demandas epochales. Así, fundamentalmente Taylor fundó lo que se podría denominar el *management científico*. Dicho management buscaba lograr la eficiencia a partir de mecanismos de control sumamente estandarizados. Esto se lograba con una progresiva división del trabajo y creciente burocratización de los procedimientos organizacionales, en donde cada una de las actividades que realizaban los trabajadores debían estar totalmente especificadas y definidas (tiempos, resultados, movimientos, etc.). La empresa que instauró como paradigma aquello que conocemos como *management científico* fue la Ford, de aquí que este modelo de gestión también fuera identificado como modelo fordista de producción y gestión (Krieger, 2001, Harvey, 2004).

Un segundo momento del discurso del management aparece con las propuestas de Elton Mayo (Cfr. Scott, 1998). Los desarrollos de este autor se oponen a algunas de los supuestos (por ineficientes) del modelo managerial propuesto por Taylor. La creciente burocratización y formalización de los procedimientos industriales dejaban de lado la dimensión *social* del trabajo. Los famosos experimentos *Hawthorne*<sup>9</sup> interpretados por Mayo (Cfr. Krieger, 2001) permitieron demostrar que las estructuras informales interferían de forma directa en las estructuras formales instituidas. De esta manera, se comenzó a sostener que la gestión empresarial debía focalizarse en los sistemas de relaciones sociales; lo que luego se va a denominar como *capital humano*. Fernández Rodríguez (2006) identifica a esta transición como el paso del *hard* al *soft-management*.

Un tercer momento en el discurso del management se puede ubicar hacia fines de la década del setenta y principios de los noventa. En este momento, se da la crisis del modelo fordista de producción y el paso a un modelo de producción flexible, abierto y dinámico (Cfr. Harvey, 2004). En dicho contexto, los esquemas y sistemas manageriales utilizados hasta el momento se tornaban ineficientes ante las transformaciones radicales del sistema productivo.

Los cambios constantes del mercado, la competencia y las nuevas tecnologías demandaban sistemas de gestión que respondieran a escenarios de creciente complejidad funcional. Esto llevó a considerar que lo fundamental en entornos económicos flexibles era desarrollar en el colectivo de empleados un mayor compromiso con la empresa y con sus decisiones. En el campo del management ello se hizo ostensible en las perspectivas organizacionales que promovían el paradigma de la *cultura organizacional* (Deal y Kennedy, 1985; Ouchi, 1980; Peters y Waterman, 1982; Schein, 1988).<sup>10</sup> En estos planteos se resalta la necesidad de forjar culturas organizacionales

9 En estos experimentos desarrollados por Mayo y asesorados por Malinowski (Cfr. Jaime de Coelho, 1997) se demostró que las interacciones sociales en las industrias eran decisivas en lo que concierne a la eficiencia de los procesos productivos.

10 Dávila y Martínez (1999) sostienen que la idea de cultura organizacional aparece con la eficiencia mostrada por las empresas japonesas (toyotismo) en la década del ochenta y la aparente centralidad de elementos culturales en ese modelo de gestión.

*compactas*, que sean capaces de integrar, cohesionar a sus empleados, y de generar en ellos un sentido de pertenencia que favorezca la emergencia de un sentimiento de *lealtad* hacia la empresa. De este modo, el management va a comenzar a reconocer la pertinencia de gestionar por medio de ritos, valores, misiones y símbolos con el objeto de forjar ese tipo de cultura organizacional (Thyssen, 2003).

Desde nuestra perspectiva, a partir de la década de los noventa se evidencia una transformación en el discurso del management cuya principal característica tiene que ver con una revisión de los fundamentos del management clásico y la incorporación de reflexiones ligadas al plano filosófico-existencial del sujeto humano. Dicha transición conlleva una modificación explícita de las relaciones intertextuales que el discurso managerial emprende para sostener y fundamentar la vida organizacional. Consideramos que el desplazamiento que realiza el discurso managerial, desde el campo de la ciencia empírica hacia un universo especulativo de resonancias religiosas informa sobre transformaciones significativas de la realidad organizacional contemporánea.

En el marco de estos renovados paradigmas manageriales la dirección empresarial en su formato más clásico desconoce la verdadera potencia que se enraíza en la dimensión humana de la empresa, por la concepción maquinística de organización que subyace a su teoría organizacional (Cfr. Drucker, 1996). En este punto es donde confluye la crítica y desde donde se deriva el carácter ineficiente e inoperante de las ciencias de la administración y la gestión organizacional (en su formato tradicional) para enfrentar los cambiantes e inciertos escenarios económicos.

Con ello no queremos significar que los discursos del management clásico, así como sus efectos, hayan desaparecido. Más bien lo contrario. Según nuestra perspectiva las distintas líneas de visibilidad, de fuerza, de enunciación y de subjetivación que se desprenden de la compleja maquinaria que constituye el dispositivo managerial conforman redes en constante movimiento, produciendo articulaciones con elementos residuales, así como la generación de conexiones novedosas. Es labor del analista rastrear e identificar lo nuevo y lo viejo.

### 3. La sofisticación del dispositivo discursivo managerial<sup>11</sup>

La novedad del management contemporáneo que aquí destacamos radica en lo que consideramos como la *sofisticación* de sus prácticas discursivas, y por ende, de sus mecanismos de legitimación social e implicación subjetiva. Entendemos por *sofisticación* al proceso (tendencia) que consiste en construir los fundamentos del discurso managerial desde una lógica de abstracción abierta, flexible, informal, autogestiva y

---

11 Los fragmentos textuales provenientes del corpus y los enunciados extraídos de las entrevistas se citan en el artículo con cursiva. El corpus se conforma del material especializado en la materia, de las entrevistas realizadas en diferentes sectores productivos y de los textos manageriales específicos. Todos los cuales se detallan al final del texto, luego de la bibliografía.

adaptativa.

La progresiva complejidad que adquiere el campo discursivo del management es una distinción que realizamos en pos de estudiar este proceso. Con ello queremos enfatizar que quienes participan de las prácticas manageriales no entienden necesariamente a este proceso como complejización, sino que por el contrario, lo consideran pensable, decible y habitable. Las preguntas que nos conciernen, en este sentido, son: ¿Cómo ello es posible? ¿De qué modo se torna pensable? ¿Qué forma asume?

Lo que queremos señalar es que en el marco de diversos escenarios empresariales contemporáneos asistimos a la emergencia de una retórica que adopta una forma discursiva que se diferencia en sus elementos semióticos de aquellos discursos racionalistas utilizados tradicionalmente en el campo de las ciencias de la administración.

Para ser precisos, referimos a que las formas dominantes en el campo managerial actual se nutren de discursividades provenientes del campo de la especulación filosófico-existencial, las cuales ganan terreno sobre las textualidades que se gestan (y gestaron) en el universo de la ciencia empírica, la lógica formal y la moral de matriz protestante. En la actualidad se escuchan profesionales que nos hablan de ontología, de filosofía del lenguaje, del ser, de Dios, de felicidad, de vida, de comunicación, de escucha, de responsabilidad, de autoconocimiento, entre otros temas.<sup>12</sup>

De esta manera, el discurso del management ha incorporado a su práctica todo un campo de temáticas, objetos y problemáticas que trascienden los límites de la disciplina administrativa y podríamos decir, hasta a las ciencias mismas en general. La distinción fenomenológica entre *mundo de la vida cotidiana* y *mundo de la vida económica*, que el modelo taylorista defendía y promulgaba, se torna difusa en el discurso neo-managerial.

*¿Hemos pensado realmente la conexión entre la alta tecnología y la dimensión humana? Es necesaria, pero a menudo, el énfasis se pone en la tecnología. Estamos ingresando en un mundo en el que la dimensión humana de un producto diferenciará a productos que tienen el mismo nivel tecnológico (Entrevista a John Naisbitt, Gestión, Marzo/Abril, 2007: 26).<sup>13</sup>*

Se produce así una *instrumentalización comunicativa*, que se presenta en relación de complementariedad y sinergia con lo que el planteo habermasiano presentaba en

12 Para el desarrollo de la idea de ontología del lenguaje aplicada a la empresa véase Echeverría (2010; 2009). Para la aplicación de fundamentos cristianos a la administración véase Lowney (2008). Respecto de los desarrollos en torno a la idea de la gestión humana véase Saldarriaga Ríos, Juan G. (2008: 137-159).

13 John Naisbitt es considerado un filósofo global. Se graduó en la Universidad de Harvard y en la actualidad es profesor visitante en la Universidad Estatal de Moscú (Rusia) y en la Universidad de Nanjing (China). Fue asistente de los presidentes John Kennedy y Lyndon Johnson. En el mundo managerial es reconocido por sus predicciones sobre la sociedad de la información y el proceso de globalización. En su último libro, titulado *Mind Set! Reset Your Thinking and See the Future*, desarrolla once formas de pensar que sirven como herramientas para predecir el futuro (Vogl 2007:21).

oposición.

**E: ¿Es posible lograr un buen equilibrio entre el producto y las personas?**

*Las personas son prioritarias. Obviamente, sin un gran producto no hay historia, por ende, hay que motivar a la gente para lograr un resultado extraordinario. Si un empleado está trabajando en un proyecto desafiante durante 12 horas al día, incluidos sábados y domingos, el líder tiene la obligación de crear un ambiente de crecimiento profesional para él, de forma tal que su esfuerzo se convierta en un hito en su carrera. La fortaleza de los vínculos de confianza, lealtad y tolerancia son la base sólida de un negocio (Entrevista a Tom Peters, WOBI, Agosto/ Septiembre, 2012: 29).<sup>14</sup>*

*Racionalidad instrumental y rationalidad comunicativa* se (con) funden en las discursividades del new management (Habermas, 1998). Al igual que otros artefactos tecnológicos contemporáneos, el management deviene *analógico, sensorial, proteico, comunicativo* (Marengo, 2009).

### **3.1. Yo tengo fe: el giro discursivo managerial<sup>15</sup>**

Cómo ya señalamos, existe un diagnóstico generalizado entre aquellos que adscriben a los paradigmas actuales del management que considera que los modelos tradicionales de gestión han fracasado debido a la concepción (errada) de *ser humano* sobre la cual erigen sus postulados.

Constituye un hecho habitual que las tendencias emergentes en términos de ideologías de gestión presenten su posición particular como un modelo superador de la perspectiva dominante del momento. Los modelos manageriales contemporáneos (principalmente aquellos que se presentan como novedosos) plantean fuertes críticas a los modelos productivos residuales y tradicionales, apuntando, con cierto énfasis, sus puntos débiles.

En el caso del *new management*, éste no solo se posiciona como una teoría organizacional y de gestión más eficiente sino también más *humana*; es decir realiza una

14 Tom Peters se ha convertido en los últimos años en un activista de las redes sociales. Mantiene un blog y cuentas en Twitter y Flickr, que actualiza diariamente. Sostiene que los líderes – además de las compañías- deberían tener una estrategia social. Fue disertante en el World Leadership Forum de Méjico, en mayo de 2012. El título de su último es The Little Big Things: 163 Ways to Pursue Excellence (2010). El título de este subapartado recupera una expresión tomada de una revista especializada en management (World of Business Ideas), la misma intenta ilustrar desde el lenguaje nativo del management la operatoria de lo que definimos como sofisticación del discurso managerial (Cfr. Poullier, 2012: 54).

15 El título de este subapartado recupera una expresión tomada de una revista especializada en management (World of Business Ideas), la misma intenta ilustrar desde el lenguaje nativo del management la operatoria de lo que definimos como sofisticación del discurso managerial (Cfr. Poullier, 2012: 54).

operación más compleja en la cual en un mismo movimiento pondera a la vez su superioridad ética y su superioridad tecno-económica.

*“El reconocimiento del papel generativo del lenguaje permite un nuevo enfoque para la comprensión de las organizaciones en general, como asimismo de las empresas y las actividades gerenciales del Management. Este enfoque nos muestra que las organizaciones son fenómenos lingüísticos: unidades construidas a partir de conversaciones específicas, que están basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí” (Echeverría, 2010: 147).*

Esta ecuación entre ética y economía constituye uno de los elementos que distingue aquello que denominamos como *sofisticación*. En este sentido, el *new management* presenta su programa como una renovación ético-económica que propone incorporar una reflexión más profunda sobre el *sujeto humano* al interior de las ciencias de la administración, ya no con un carácter marginal -del plano económico- sino con una renovada centralidad de *lo humano*, como recurso, surgida a partir de la conjunción de ambas dimensiones.<sup>16</sup>

La crítica al modelo tradicional de gestión se asienta sobre el postulado que sanciona la incapacidad de las ciencias normativas para hacer frente a la contingencia propia de las relaciones humanas. Frente a la rigidez de los modelos clásicos se argumenta que es necesario un sistema que le otorgue mayor capacidad reflexiva y plasticidad a la práctica administrativa. Para ello, se recurre a campos disciplinares específicamente pertinentes de la pericia reflexivo-existencial como lo son la filosofía y la religión (Cfr. Echeverría, 2009; Lowney, 2008).

*Ridderstrale cree que la clave del éxito en el liderazgo radica en el desarrollo de una “religión corporativa”. Los líderes modernos construyen firmas en las que la gente puede creer. Y en el centro de esa religión organizacional siempre hay un sueño, no un plan, porque los sueños son inspiradores (La empresa es un sueño, WOBI, Agosto/Septiembre, 2012:52).<sup>17</sup>*

En este movimiento, el ser humano emerge como un ser con capacidades genéricas tales como imaginación, responsabilidad, confianza, auto-transformación, adaptabilidad, creatividad, autonomía y capacidad de innovación.

*La pregunta que debe formularse hoy un líder es si está liderando una idea, si tiene un sueño*

---

16 En este sentido, es importante destacar que en el discurso managerial se relaciona la crisis de las organizaciones empresariales con la crisis del pensamiento occidental. Específicamente, en el caso de la propuesta del coaching ontológico se menciona que el problema de las empresas y su gestión no puede entenderse por fuera de la crisis del hombre occidental.

17 Daniel Pink es escritor, conferencista y especialista en las dinámicas del trabajo. Provocador y disruptivo, su último libro se titula *Drive: The Surprising Truth About What Motivate Us* (2009), y en él revisa los estudios de comportamientos y los cambios en la motivación humana de los últimos cincuenta años, en función de identificar aquellas prácticas exitosas en la conducción del desempeño laboral. Los artículos de Pink aparecen regularmente en publicaciones como *New York Times*, *Harvard Business Review*, *Slate* y *Fast Company* *Wired*.

*o es apenas otra compañía del montón (La empresa es un sueño, WOBI, Agosto/Septiembre, 2012:52).*

De este modo, las nuevas perspectivas manageriales sustentan sus prácticas en una idea de lo humano renovada por las propiedades de la confianza, la autogestión y la creatividad; alejándose de los postulados más clásicos sobre control y disciplinamiento.

*Cuando en los años '50 nació la gestión de negocios, su objetivo era principalmente organizar la capacidad productiva de las personas para lograr que cumplieran con lo que la empresa esperaba de ellas. Hoy las prioridades no son las mismas. No alcanza con dar órdenes o ejercer el control. Es importante encontrar herramientas que permitan forjar una relación con los empleados para que se involucren y se sientan parte de la organización. Una de las técnicas más eficientes para lograrlo es la autonomía (Entrevista a Daniel Pink, Gestión, Noviembre/Diciembre, 2011: 197).*

En el corazón del nuevo paradigma managerial anida la idea de que los gerentes tienen como función no solamente “controlar”, sino más bien incentivar y brindar confianza.

*Autonomía no significa hacer lo que se le da la gana y actuar sólo en nuestro beneficio. Es tener control y dominio sobre las decisiones, hacernos responsables de las consecuencias. Los equipos de trabajo deben resultar en una suma de voluntades que operan para conseguir las mismas metas. Por lo tanto, cada uno de los que conforman el grupo debe querer pertenecer a él. [...] El control de la rutina diaria mejora el rendimiento y el compromiso. A mi juicio, eso es mucho más efectivo que tener un jefe que ordene lo que debe hacerse, y que los demás sean simples ejecutores de ideas ajenas (Entrevista a Daniel Pink, Gestión, Noviembre/Diciembre, 2011: 197).*

Sin embargo Gambetta (2000) en sus investigaciones sobre la confianza sostiene que cuando ésta es impuesta como modo aceptable de relación social, la misma se convierte en una forma de control pero con una retórica que lo niega y lo oculta. La confianza se transforma así en un equivalente funcional del control. A pesar de esto, es necesario remarcar que la confianza se otorga como una condición ético-moral del trabajo en organizaciones.<sup>18</sup> Esto lleva a que la obediencia no se desprenda de una sumisión a un jefe, a un manager o a un sistema de reglas organizacionales, sino que depende de que la acción se determine en función de aquello que es moralmente correcto. En esto radica la abstracción del control. La vigilancia y el control dependen del propio sujeto y de la auto-evaluación de su rendimiento y de su performance. La sofisticación implica el paso del control externo al auto-control interno, de la heteronomía a la autonomía. Sofisticación que sólo es posible si se vincula la realidad organizacional y empresarial a concepciones más generales acerca del ser humano y de sus capacidades.

18 “Being explicitly moral is viewed as an indication of reduced reliability in corporate world in which ambiguity and politics call for flexibility, team work, pragmatics and willingness to support one's superior and other people in the organizational network” (Alvesson, 2002: 137).

Ahora bien, todavía sigue pendiente la pregunta sobre las condiciones de posibilidad de la sofisticación del control organizacional. O sea, ¿qué lleva a que estos discursos sean pensables, legítimos y practicables en la actualidad del management?

Para comenzar a surcar este interrogante, consideramos que los diagnósticos de Luhmann (1992) acerca del *riesgo* como forma semántica característica de la modernidad contemporánea nos provee una hipótesis interesante para aproximarnos a una comprensión de las condiciones sociales que motivan la producción de estos nuevos discursos manageriales (Gonnet, 2011). Según Luhmann (1992) la metáfora del riesgo opera en una sociedad “x” para tratar con aquello que se aleja de los parámetros conocidos, de sus elementos identificados como normales. No obstante, en la contemporaneidad, este autor observa una proliferación inusitada de significantes (crisis, catástrofes, contaminación, virus, etc.) que se asocian a la idea de riesgo.

El riesgo además de operar en la descripción de anomalías también supone una forma específica de mirar, percibir el entorno social, en el que el peligro, la amenaza no proviene de una contingencia externa, sino que deviene una producción interna de la sociedad, de la organización y hasta del mismo sujeto. De esta manera, el riesgo sólo es posible en una sociedad que deposita sus expectativas en las posibilidades de la racionalidad y de la técnica, es decir, en las decisiones. Ello, en consecuencia, plantea una paradoja que preocupa de sobremanera al campo managerial. ¿Cómo lograr control en un contexto en donde el mismo es altamente improbable? ¿Cómo programar, predecir, proyectar rendimientos en organizaciones en las que la contingencia es la regla?

La utilización de discursos más complejos y abstractos dificulta la observación de los mismos en su condición de decisiones; éstos devienen en operaciones que se desprenden de la mismísima ontología humana. Ello resulta en un conjunto parojoal de tecnologías míticas, filosóficas y religiosas que se articulan en torno al horizonte productivo signado por la actividad empresarial.

Por ejemplo, Drucker (1996) afirma que los problemas de la técnica no son la causa del fracaso del management, sino que los problemas radican en el nivel de los supuestos que forjan el actuar de cualquier organización.

Esta observación de uno de los teóricos más destacados del campo del management refiere a que la prioridad ya no es desarrollar nuevas técnicas, sino lo que se requiere es desplazar el análisis hacia aquellos supuestos que afectan el operar de la organización como tal: “...la realidad ha cambiado, pero la teoría de la empresa no lo ha hecho” (Drucker, 1996: 28).

En consecuencia, si toda premisa de decisión es potencialmente criticable, la posibilidad de comunicarlas mediante discursos más complejos y abstractos hace que las mismas devengan más ambivalentes, invisibles e inasibles, lo que habilita a dejar en

suspensivo el estado de angustia ante la incertidumbre, presente en los escenarios empresariales contemporáneos. No es casual encontrar en los discursos de los actuales representantes del management elementos ligados a Dios, a la religión y a la cultura *new age*.

*La carrera emprendedora de Peter Diamandis se cimenta en su teoría de la abundancia: un planeta con infinidad de recursos en el que todo es posible.*

*La abundancia no consiste en suministrar una vida de lujo a todos, sino en crear un mundo de posibilidades, en el que todos pueden soñar y hacer, en vez de sufrir y luchar. [...] De aquí surge la pirámide de la abundancia con tres niveles. En el más bajo ubico la comida, el agua y la vivienda, junto con otras cuestiones elementales para la supervivencia. En el segundo nivel están los catalizadores de mayor crecimiento: comunicación e información desde cualquier lugar. El nivel más alto reservado a la libertad y la salud, dos condiciones básicas para que el individuo contribuya a la sociedad (Entrevista a Peter Diamandis, en WOBI, Octubre / Noviembre, 2012: 47-48).*

Siguiendo una tesis durkhemiana podríamos decir que la complejización del mundo demanda representaciones más abstractas (por ejemplo, *abundancia*) para lograr adhesión (Durkheim, 1992). De este modo, la sofisticación del discurso managerial deviene en una tecnología de reducción de la contingencia y del riesgo al alcance de las necesidades de los decisores, *managers*, contemporáneos. El mismo activa un proceso de desparadojización del riesgo y suturación del conflicto interno/externo disparado por los inciertos escenarios a los que nos arroja el capitalismo actual.

En este marco, el (auto) control se justifica en tanto emerge de una auto-comprensión de la vida y del ser humano y no en función de aquellos coercitivos supuestos de la racionalidad organizacional.

*El líder late en el corazón de su gente. Para ser exitoso necesita la confianza de su equipo, que las personas crean en él, en su trabajo. Y esto se logra a partir de la construcción de un sistema de fe. "La gente cree en los sueños, y la única manera de comunicar un sueño de forma atractiva es a través de un relato. Contar historias es crítico en las organizaciones de hoy" (La empresa es un sueño, WOBI, Agosto/Septiembre, 2012:54).*

Bajo la lupa de un ingeniero del periodo fordista atributos como autonomía, auto-gestión, polivalencia, liderazgo, imaginación y creatividad hubieran significado altos niveles de peligrosidad. Sin embargo, el discurso managerial ha transformado dichos atributos en recursos de primera línea. En un gesto de astucia que *reencanta y mistifica* el mundo empresarial el dispositivo managerial implementa una multiplicidad de estrategias tendientes a implicar la dimensión de lo humano en el entramado productivo de la empresa.

La dinámica profunda del modelo de sujeción emergente permite (y exige) pensar el dispositivo del management, no solo como modo de producción, sino también

como *religión* (Benjamín, 1926). La dinámica de fijación de creencias y los efectos prácticos que dichos esquemas cognitivo/afectivos conllevan, dan cuenta de la estrecha vinculación entre política, economía, la metabolización cuerpos y el fenómeno religioso en sentido amplio.

En este sentido, sostenemos que el concepto de sofisticación puede devenir en una herramienta analítica potente para analizar la paradójica complejización del discurso managerial.

#### 4. La gestión de cuerpos y el dispositivo managerial<sup>19</sup>

Las prácticas discursivas del management en virtud de la racionalidad que las modulan son una expresión de lo que se denominan tecnologías de gobierno (Rose, 1996). Este tipo de tecnologías delimitan su cometido en torno al control de las conductas. La gubernamentalidad que configura el ejercicio managerial al que aludimos se conjuga en el apareamiento de la razón práctica de tecnologías de producción, tecnologías de poder y tecnologías de sistemas de signos. Las prácticas de gobierno por definición conllevan la explícita voluntad de regular la fisionomía contingente de una población de acuerdo a parámetros prescriptivos específicos. La particularidad del dispositivo managerial de gobierno radica en que es necesario cierto consentimiento del gobernado para efectivizar su cometido. Según venimos argumentando, dicha operatoria se ampara, en gran parte, en la “autonomía” de los sujetos en un proceso en el cual libertad, subjetivación y sujeción van de la mano.

*“Nosotros aplicamos un sistema de “performance management”, por eso podemos dar a los empleados la posibilidad de compaginar mejor la vida y el trabajo. Al comenzar el año cada empleado se pone ciertos objetivos y a mitad del año se verifica como está performando en función de esos objetivos. Se tratan de hacer los ajustes necesarios para mejorar el rendimiento, esto es un aspecto clave, porque esas evaluaciones impactan en el salario de la persona. Pero las metas se establecen a partir de un acuerdo con cada uno de los empleados”.*(Gerente de Recursos Humanos, compañía global de consultoría de gestión, servicios tecnológicos y BPO)

La sofisticación del discurso del management tiene que ver con el modo a partir del

19 El presente apartado recupera algunas ideas desarrolladas en Landa y Marengo (2012; 2011; 2010a; 2010b; 2010c; 2009); Marengo,(2012; 2010); Marengo y Gonnet (2011); Landa, (2011); Del Bono (2007) y las complejiza a partir de las puesta en relación con la hipótesis de la “sofisticación del discurso managerial” y el material empírico recolectado en las entrevistas realizadas en el marco del estudio “Tercerización de servicios en la Argentina, empleo y gestión de Recursos Humanos en los call centers” (MTEySS). En dicho estudio se realizaron doce entrevistas a gerentes de RR.HH de empresas de servicios empresariales y tecnológicos con sede en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Específicamente, la indagación se realizó en “empresas tercerizadoras de call centers” (ETCC) que lideran la actividad en Argentina y entre algunas de las empresas más importantes del sector de “software y servicios informáticos” (SSI). También quedaron comprendidas en la indagación una empresa multinacional dedicada a la “tercerización de procesos de negocios” (BPO) y el “centro de servicios compartidos” (CSC) de una empresa petrolera estadounidense que atendía desde Argentina, las finanzas corporativas del Grupo a nivel mundial.

cual las prácticas del gobierno managerial intentan sostener el *ligamen* de los cuerpos al proceso productivo interpelando a los sujetos mediante una sutura simbólica entre autonomía y heteronomía. Dicha operación encuentra terreno fértil de realización en el proceso que definimos como “sofisticación”, entendido como una tendencia hacia la abstracción de los fundamentos manageriales en aras de sostener el control y la autoridad en contextos de complejidad organizacional creciente.

Las relaciones intertextuales que identificamos entre el discurso del management y otros registros como la filosofía, la religión, el deporte, el *fitness* o el discurso del *new age* nos permiten abordar las interconexiones entre estas lógicas discursivas emergentes y los nuevos paradigmas de implicación corporal en el mundo del trabajo. Es necesario destacar que identificar ciertas lógicas implícitas en dichas gramáticas manageriales no nos autoriza a sancionar *a priori* la eficacia que estas estrategias tengan en su iniciativa regulatoria corporal concreta.

*“Las generaciones jóvenes viven el trabajo de otra manera, más relajada. Nosotros apuntamos a que los empleados tengan un mejor equilibrio entre el trabajo y su vida personal haciendo más flexibles sus condiciones de trabajo. Una vez por semana, tienen clases de yoga y de pilates. Tenemos además un muy buen programa de counseling que nos da grandes satisfacciones”.* (Gerente de Recursos Humanos, compañía global de consultoría de gestión, servicios tecnológicos y BPO)

El fenómeno que nosotros denominamos “sofisticación” tiene que ver con el proceso paradigmático e indeterminado de reconversión de la racionalidad sobre la cual se cimenta el gobierno empresarial en torno a la pregunta: ¿Cómo garantizar la docilidad política del trabajo sin comprometer la necesaria polivalencia, comunicación, flexibilidad e indeterminación de los nuevos modelos corpóreo subjetivos de productividad? ¿Cómo hacer frente a la complejidad y el riesgo sin multiplicar de modo exponencial los parámetros que se pretende controlar?

Autonomía, auto-gestión, polivalencia, liderazgo, grupalidad y creatividad constituyen hoy aspectos de inclusión que determinan la “empleabilidad” de los cuerpos en el universo de producción flexible. El despliegue integral de dichas competencias y las aptitudes asociadas a las mismas constituyen un insumo de alto valor en el emergente modelo de acumulación informacional. La regulación y metabolización de dichos parámetros se desarrolla a partir de la implementación de dispositivos diversos que articulan modalidades clásicas de disciplinamiento corporal con nuevas lógicas de gestión, modulación y metabolización de energías corporales. De este modo, el management encuentra su modelo privilegiado de referencia no en la ciencia sino, según venimos diciendo, en el universo relativo a las prácticas de gobierno.

*“La actitud es lo que más valoramos cuando entrevistamos a un potencial empleado, mucho más que el ‘vuelo técnico’. Para nosotros lo ideal sería que esto funcionara ‘como si fuera un club’, que si tienen que venir un fin de semana, vengan como al club. En ese terreno estamos obteniendo buenos resultados. Además de un programa de counseling, los empleados tienen un Comité de Recreación, las inquietudes que existan entre los empleados se canalizan a través*

*del Comité de Recreación y los team leaders. El Comité tiene un presupuesto anual para gastar como quieran, en estos días acaban de comprar una mesa de ping pong [la vimos al entrar]. El año pasado, con ese fondo, los empleados contrataron una persona para que les venga a dar masajes". (Gerente de Recursos Humanos, CSC de una empresa petrolera estadounidense)*

La gestión del proceso productivo se realiza en gran parte mediante la producción de *signos* que asuman consistencia en la fijación de creencias determinadas. Por lo tanto, la dinámica de objetivación / interiorización sobre la cual se construyen las redes del poder en la empresa contemporánea, permite dimensionar el papel preponderante que asume la producción discursiva tanto para legitimar y cohesionar la lógica instrumental productiva, como así también para garantizar el disciplinamiento de la fuerza laboral en dichos contextos. De este modo, la práctica managerial centra su interrogación en la dimensión performativa, pragmática y política de la *semiosis*. A partir de un deslizamiento de la pregunta austiniana, el fundamento del dispositivo del *management* contemporáneo se plasma en el siguiente interrogante: ¿cómo hacer (con palabras y signos, aunque no solamente) que otros hagan determinadas cosas (crean, trabajen, obedezcan)? En términos foucaultianos dicha pregunta se interroga en torno al imperativo de docilidad política y productividad económica de los cuerpos.

Cuando referimos a un “nuevo” modelo de corporalidad intentamos no caer en versiones fantaseadas de un trabajador cognitivo emancipado de los males de la modernidad industrial capitalista. El diagnóstico más riguroso según nuestro parecer es aquel que identifica como rasgo característico del mundo del trabajo contemporáneo una progresiva polarización en la estructura y la experiencia ocupacional en la que se produce una partición de los trabajadores entre *trabajadores genéricos reemplazables* (precarizados e inscriptos aún en el círculo maquínico del fordismo) y una *elite ilustrada* de trabajadores informacionales propiamente dichos, los cuales constituyen una minoría privilegiada tributaria de valores como la inventiva, imaginación, autonomía y autogestión (Castells, 2002: 234).

*“La empresa acaba de diseñar un Plan de Desarrollo Profesional por Competencias, para que los empleados puedan valorar y ser valorados y promocionados por su trabajo. El trabajo es relativamente flexible porque lo importante es lograr los objetivos y no tanto como se organizan las horas o el día de trabajo. Aquí el desarrollo profesional es en espiral, en procesos, y por equipos”. (Gerente de Recursos Humanos, CSC de una empresa petrolera estadounidense)*

*“En esta empresa no se ficha ni al entrar ni al salir, si estás enfermo avisás pero nadie va a mandarte un médico a controlar que sea así, los empleados pueden quedarse en su casa el día de su cumpleaños y los viernes de verano los incentivamos a irse antes. La empresa es poco jerárquica gracias a una política de puertas abiertas, donde todos trabajan codo a codo.” (Gerente de Recursos Humanos, compañía global de consultoría de gestión, servicios tecnológicos y BPO)*

De allí, el carácter paradójico del capitalismo contemporáneo, post-fordista y neo-fordista al mismo tiempo, según desde donde se lo mire. Dicho componente para-

dojal es uno de los vectores que definen la complejidad creciente de los contextos organizacionales emergentes, y por lo tanto uno de los fundamentos a partir de los cuales desarrollamos la hipótesis del fenómeno que caracterizamos a partir del concepto “sofisticación”.

En este contexto, el despliegue integral de las competencias cognitivas, afectivas, emocionales y comunicacionales de los cuerpos constituye un insumo de alta rentabilidad. Controlar la dinámica de metabolización de dichas aptitudes humanas resulta más complejo que la mera regulación de la conducta corporal inmediata y manifiesta, según dijimos más arriba, demanda algún grado de consentimiento por parte de los empleados. En dicha iniciativa de control del proceso de producción, la garantía de docilidad política del trabajo debe realizarse en sinergia positiva con los requisitos de productividad flexible. La “sofisticación” del discurso y el modo de interpelación subjetiva que adopta aspira a un aumento de la explotación del trabajo humano complejizando el esquema clásico de objetivación y acumulación capitalista.

Mediante la instrumentalización integral del cuerpo, la empresa procura comprar ante todo a la persona y su devoción (Gorz, 2003: 48). El devenir de un cuerpo en *cuerpo/empresa* no se realiza en la mera incorporación del trabajo humano a partir de la mediación de su potencia objetivada en una mercancía, sino en un “darse en cuerpo y alma” de los sujetos (Gorz, 2003: 48). Según dijimos, el proceso de trabajo encuentra su “objetivación” en el propio cuerpo como *performance virtuosa*. El cuerpo como soporte de la subjetividad experiencial constituye el *locus conflictual* de realización de relación laboral y de los entramados de tecnologías de control que lo atraviesan.

En el modelo clásico, el compromiso subjetivo del trabajador necesariamente acentuaba la eficacia disciplinar productiva, pero no era más que un componente accesorio. En el actual esquema empresarial se observa una tendencia a dejar progresivamente el plano del trabajo abstracto para volver a la *prestación personalizada*, la cual paradójicamente acentúa su implicación con la autoridad si la interpelación procede mediatisada por discursos que modulan su emergencia en una abstracción creciente (Gorz, 2003: 48).

*“El problema del sector son las tasas de rotación elevadas. Por eso apuntamos a que el empleado se sienta parte de la empresa, que sepa que nos importa. Tenemos para asegurar eso, programas de coaching y de counseling, ellos son los primeros que escuchan a los empleados y nos transmiten lo que piensan, sus problemas, sus expectativas. Gran parte de los empleados son chicos jóvenes a los que hay que transmitirles una cultura de trabajo, nos cuesta, pero lo vamos logrando”.*

*(...) “Tenemos funcionando un programas de beneficios relacionados con la antigüedad. Premio al presentismo: cenas, shows, descuentos. Un trabajo fuerte con los mandos medios para retener al personal. Capacitación fuerte. Los empleados tienen además un 0800 para consultas y sugerencias”.* (Gerente de Recursos Humanos, ETCC de origen nacional, adquirida en 2010 por una multinacional de origen hindú).

La “sofisticación” como tendencia hacia la abstracción de los fundamentos manageriales a la que aludimos se asienta en la metabolización de competencias de lo humano que podríamos definir como dimensiones primarias (afectos, emociones, sensaciones) las cuales se anudan de modo privilegiado en torno a la configuración “mítica” de la autoridad. La regulación del múltiple social potenciada por la gestión de componentes afectivos y emocionales se muestra más adecuada para resistir los embates de la “renovación continua de las instituciones” (Sennet, 1998: 51) característica del universo de producción flexible.

A diferencia del trabajador productivo del esquema taylorista, el cuerpo-trabajo del *informacionalismo* (Castells, 2002: 256) no se corresponde con parámetros de normalidad en referencia a un “molde” prefijado de ritmos y competencias técnicas. Hoy el paradigma de trabajador-empleado es aquel que se constituye en “empresario de sí mismo” (Rose, 1996: 226, Landa, 2011) a partir de una adopción devota de los parámetros éticos y de los objetivos instrumentales de la empresa en su condición de comunidad imaginada sin resignar su autonomía.

*“El fuerte de la compañía es desarrollar productos innovadores de software y para eso contamos con empleados jóvenes que llegan a la empresa con la idea de aprender, quieren participar en alguno de nuestros proyectos, porque saben que acá van a hacerse con herramientas para tener en algún momento sus proyectos propios. Después, cuesta retenerlos... pero mientras tanto... se trabaja en equipo, por proyectos, en un clima de creatividad y de colaboración. (Gerente de personal, empresa argentina líder en el sector de SSI)*

No pretendemos, desde ya, reducir la heterogeneidad de experiencias laborales actuales al modelo canónico del nuevo espíritu del capitalismo, pero consideramos fundamental comprender de qué modo el estereotipo emergente de subjetividad autosuficiente se articula con los dispositivos discursivos y de control que el management gesta para sostener el gobierno del proceso productivo.

## 5. A modo de conclusión

En el presente texto hemos hilvanado teorías filosóficas, sociales y manageriales con datos empíricos provenientes de diversas fuentes con el propósito de analizar específicos desplazamientos en el discurso managerial recurriendo a la hipótesis interpretativa que denominamos provisionalmente *proceso tendencial de sofisticación* de su semánticas de control.

Relacionamos este proceso de complejización creciente del discurso managerial con la emergencia de un modo específico, y tendencial, de racionalizar y ejecutar el gobierno en las organizaciones empresariales contemporáneas.

Mediante una noción ampliada del concepto de tecnología (Marengo, 2009), advertimos que el mismo se orienta hacia una gestión semio-técnica de la atmósfera

experiencial de su capital *humano*.

Precisamente, en la novedad que incardina la concepción de *lo humano* en el discurso managerial contemporáneo es donde identificamos un desplazamiento y ruptura en relación con los fundamentos utilizados históricamente por las teorías de gestión tradicionales (taylorismo, fordismo) para sostener y fundamentar la vida organizacional.

De este modo afirmamos que la gestión managerial presenta dos planos complementarios pero diferenciales. El espíritu del taylorismo como racionalización exhaustiva del proceso productivo encuentra en ciertas prácticas contemporáneas su expresión privilegiada. El círculo del fordismo no ha desaparecido, sino por el contrario, según insistimos, se ha complejizado exponencialmente en lo que se puede denominar como neo/pos fordismo informacional.

El ingeniero y el líder articulan su accionar en sinergia positiva en torno a un mismo principio básico: la eficiencia rentable. El líder se constituye en el modelo de subjetividad ontológicamente privilegiado, sus aptitudes proactivas de resonancia grupal y su modelación como *empresario de sí mismo* lo configuran como una auténtica tecnología humana.

Lo específicamente *humano* comprende desde la perspectiva managerial un conjunto de competencias semióticas, comunicativas, afectivas y emocionales, las cuales devienen como nunca antes en *recursos* desde la óptica utilitarista del management de la empresa flexible.

El modelo de control y disciplinamiento del trabajo de la fábrica fordista basaba su lógica de funcionamiento en el esquema del *molde*. De esta forma, el principio de *normación* implementado veía en cada cuerpo-individuo una superficie de inscripción de parámetros abstractos prefijados de rendimiento susceptible de ser medido y cuantificado (Foucault, 2006: 76).

El horizonte de realización se encontraba prescripto en el esquema de racionalización técnica de la producción. De este modo, la *ingeniería* definía de ante mano qué aptitudes, competencias y rendimientos debía satisfacer cada factor de la producción (entre ellos el *factor humano*) para alcanzar los niveles de beneficio y acumulación rentables según el ideal *maquínico* taylorista. El paradigma de regulación técnica fordista-taylorista aspiraba a constituir complejos diagramas analíticos apriorísticos que totalicen el proceso de producción a partir de esquemas que contengan todas y cada una de las variables de tal manera que permitan mensurar y predecir el devenir de lo *real* de acuerdo a grados de correspondencia con el *molde ideal*. La fábrica *en papel* debía corresponder a raja tabla con la fábrica *real*, todo debía predecirse a partir de un conocimiento exhaustivo, matemático y apriorístico del universo de lo posible. De esta manera acciones, procesos y relaciones vinculadas al acto productivo aspira-

ban a una sistematización total.

Según hemos sugerido varias veces a lo largo de este texto, las transformaciones que marcan la mutación del modelo fordista-taylorista, y por lo tanto la implementación del esquema de producción flexible del *new management* se vinculan estrechamente con *un proceso de sofisticación tendencial* de sus semánticas y prácticas de control.

Dicha transición conlleva una actualización en las relaciones intertextuales que el discurso managerial emprende, las cuales se desplazan del campo de la *ciencia empírica* hacia un *universo especulativo de resonancias religiosas*, que mediante una abstracción de sus fundamentos y una complejización de su operatoria *reencanta* el mundo empresarial, a la vez que niega su voluntad de control. Se trata de una respuesta, de una adaptación, a las exigencias planteadas por un mercado incierto en continua renovación, el cual presenta (ba) niveles de complejización crecientes.

La *gestión del riesgo* que opera en la escala de la economía globalizada muestra su actualización, a escala grupal y subjetiva, en la empresa contemporánea. La sofisticación del discurso managerial emerge, en parte, como un intento de *forclusión* del conflicto organizacional y subjetivo producido por un contexto errático y caótico, mediante la puesta en circulación de un conjunto de creencias que garanticen la objetivación e interiorización de los objetivos productivos que estipula la organización empresarial.

Precisamente, el fenómeno que nosotros denominamos “sofisticación” tiene que ver con el proceso paradójico e indeterminado de reconversión de la racionalidad sobre la cual se cimenta el gobierno empresarial en torno a la pregunta: ¿Cómo garantizar la docilidad política del trabajo sin comprometer la necesaria polivalencia, comunicación, flexibilidad e indeterminación de los nuevos modelos corpóreo subjetivos de productividad? ¿Cómo hacer frente a la complejidad y el riesgo sin multiplicar de modo exponencial los parámetros que se pretende controlar?

El *ethos* managerial emergente conjuga en un movimiento la dimensión técnica y la semiótica en la gestión de la esfera laboral en pos de adaptarse al ritmo vertiginoso del capital contemporáneo; ya que los objetivos productivos no pueden garantizarse a partir de esquemas rígidos y predefinidos de subjetividad y corporalidad.

Aspectos tales como autonomía, auto-gestión, polivalencia, liderazgo, grupalidad y creatividad constituyen hoy parámetros de inclusión que determinan la *empleabilidad* en el universo de producción flexible. El trabajador se incorpora como performance virtuosa (Virno, 2008) disponiendo la totalidad de sus aptitudes y competencias específicamente humanas al servicio de la empresa. La consistencia *gaseosa* de la nueva empresa flexible debe inventar continuamente estrategias de control y organización que aseguren los requisitos de rentabilidad sin cortar la continua circulación de flujos productivos-comunicativos (Deleuze, 1991).

De esta manera, la práctica *managerial* debe renunciar progresivamente a ser una ciencia metódica de pretensiones exactas para apuntar a constituirse en un verdadero *arte* (Abraham, 2000). El arte de controlar el proceso productivo en gran parte mediante la producción de signos articulados en narrativas religiosas, filosóficas o existencialistas que asuman consistencia práctica en la fijación de creencias determinadas y en la consecuente producción de esferas inmunitarias de contención identitaria. Si la angustia existencial del *ser* moderno constituye un problema práctico para la teleología managerial, no debe sorprender que ésta rápidamente haya desarrollado un complejo dispositivo de inmunización que encuentra en un coro de entusiastas y proactivos managers y gurúes sus cuadros privilegiados.

El management contemporáneo se desarrolla en una especie de *umbralidad* entre el determinismo del cálculo y la contingencia de las relaciones humanas, entre la precisión del número y la pregnancia de los afectos, entre la sistematicidad de la ciencia y la improvisación del arte, en definitiva entre la economía y la política. *Discontinuidad* práctica que encuentra *continuidad* en el principio teleológico a partir del cual se monta el dispositivo: la acumulación de capital a partir de la explotación de trabajo humano.

## Referencias bibliográficas

- Abraham, T. (2000), *La empresa del vivir*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Alvesson, M. (2002), *Understanding Organizational Culture*. Londres: Sage Publications.
- Benjamin, W. (1926), “Kapitalismus als *Religion*”, en *Gesammelte Schriften*, vol. VI, 100-103. La versión en castellano se encuentra disponible en: <[http://biopoliticayestadosdeexcepcion.blogspot.com.ar/2010/12/el-capitalismo-como-religion-walter\\_08.html](http://biopoliticayestadosdeexcepcion.blogspot.com.ar/2010/12/el-capitalismo-como-religion-walter_08.html)> [Consulta: 10 de octubre del 2012]
- Castells, M. (2002), *La era de la información: Economía, sociedad y cultura*. Volumen 1. La sociedad red. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Dávila, A. y Martínez, N. (1999), *Cultura en Organizaciones Latinas. Elementos, ingerencia y evidencia en los procesos organizacionales*. México: Siglo XXI.
- Del Bono, A. (2007), “Le travail et l’emploi face à la délocalisation: des nouvelles formes de travail mondialisées. Réflexions à partir de l’étude de l’évolution des centres d’appel offshore en Argentine”, *XIèmes Journées Internationales de Sociologie du Travail*, Londres, 20-21-22 junio de 2007.
- Del Bono, A. (2004), “Les centres d’appels téléphoniques: Nouvelles situations de

travail et nouveaux savoirs”, *4eme Conférence Intermédiaire: Savoirs, Travail et Organisation*, Comité de Recherche 52, Association Internationale de Sociologie, septiembre de 2004.

Del Bono, A. y Bulloni, M. (2008), “Experiencias laborales juveniles. Los agentes telefónicos de call centers offshore en Argentina”, *Trabajo y Sociedad*, Número 10, vol. IX, Santiago del Estero, Argentina.

Del Bono, A. y Henry, L. (2009), “La expansión de los servicios empresariales. Nuevas configuraciones sectoriales: tendencias, evolución y perspectivas” en *Serie Estudios: Trabajo, Ocupación y Empleo N° 9*, Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales, MTEySS.

Deleuze, G. (1991), “Posdata sobre las sociedades de control”. En: Christian Ferrer (ed.) *El lenguaje libertario II. Filosofía de la protesta humana*. Montevideo: Editoriales Nordan – Comunidad, pp. 15-23.

Du Gay, P. (1996), “Organización de la identidad. Gobierno empresarial y gestión pública”. En: Stuart Hall y Paul Du Gay (2003) *Cuestiones de Identidad Cultural*. Buenos Aires: Amorrortu, pp. 214 – 250.

Durkheim, E. (1992), *Las formas elementales de la vida religiosa*. Madrid: Editorial Akal.

Fernández Rodríguez, C. J. (2006), *El discurso del management: tiempo y narración*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas (CIJS).

Foucault, M. (2006), *Seguridad, Territorio, Población*. Buenos Aires: Fondo de cultura Económica.

Foucault, M. (1987), *Historia de la sexualidad I. La voluntad de saber*. Madrid: Siglo XXI España Editores.

Gambetta, D. (2000), “Can we trust?” En: Diego Gambetta (ed.) *Trust: Making and breaking cooperative relations*, edición electrónica, Department of Sociology, University of Oxford, pp. 213-237. Disponible en: <<http://www.sociology.ox.ac.uk/papers/gambetta213-237.pdf>> [Consulta: 5 de octubre del 2012]

Gonnet, J. (2011), “Las distintas conceptualizaciones del riesgo en la sociología”, *Akrópolis*, Brasil [En prensa]

Gorz. A. (2003), *Miserias Del Presente, Riquezas De Lo Posible*. Buenos Aires-Barcelona-México: Paidós.

Guattari, F. (2004), *Plan Sobre el Planeta: capitalismo mundial integrado y revolución*

nes moleculares. Madrid: Traficantes de Sueños.

Habermas, J. (1998), *Problemas de legitimación en el capitalismo tardío*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.

Harvey, D. (2004), *La condición de la posmodernidad*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.

Jaime de Coelho Jr., P. (1997), *Antropología y Administração: Encontro de Saberes*. Um abordagem etnográfica. Tesis de Maestría en Antropología Social. UNICAMP.

Krieger, M. (2001), *Sociología de las organizaciones*. San Pablo: Prentice Hall.

Lacan, J. (1984), *El Seminario. Libro 3, Las psicosis*. Barcelona, Paidós.

Landa, M. I. (2011) *Las tramas culturales del Fitness: los cuerpos activos del ethos empresarial emergente*. Tesis presentada en el Doctorado de Teoría Literaria y Literatura Comparada [inédito]. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

Landa, M. I. y Marengo, L. (2012), “La di-gestión de energías en los *Call Centers*: Entre cuerpos des-hechos y perfomances del liderazgo”, *Trabajo y Sociedad* [online], volumen XVI, núm. 18, Santiago del Estero, Argentina.

Landa, M. I. y Marengo, L. (2011), “El cuerpo del trabajo en el capitalismo flexible: lógicas empresariales de gestión de energías y emociones”, *Cuadernos de Relaciones Laborales*. Escuela de Relaciones Laborales, vol. 29, núm.1, Madrid, España.

Landa, M. I. y Marengo, L. (2010a), “Devenir cuerpo empresa: el nuevo capitalismo y sus tramas de sujeción”, *Cuerpos contemporáneos: nuevas prácticas, antiguos retos, otras pasiones* (dossier) *Actuel Marx/Intervenciones*, núm. 9., Santiago de Chile, pp.161-182.

Landa, M. I. y Marengo, L. (2010b), “La metabolización del cuerpo en el capitalismo avanzado”, *Trabajo y Sociedad*, [online], vol. XIII; núm. 14, Santiago del Estero. Disponible en: <[http://www.unse.edu.ar/trabajoysociedad/14\\_LANDA\\_MAREN-GO\\_Metabolizacion\\_Cuerpos.pdf](http://www.unse.edu.ar/trabajoysociedad/14_LANDA_MAREN-GO_Metabolizacion_Cuerpos.pdf)> [Consulta: 10 de enero del 2011]

Landa, M. I. y Marengo, L. (2010c), “Biopolíticas en la Argentina contemporánea. Usos y articulaciones del discurso del Fitness en contextos productivos emergentes”. En: Josep Martí y Yolanda Aixelá *Desvelando el cuerpo. Perspectivas desde las ciencias sociales y humanas*, pp. 351-369.

Landa, M. I. y Marengo, L. (2009), *Perfomances empresariales: el cuerpo de un líder*. Ponencia presentada en VIII Reunión de Antropología MERCOSUR, Diversidad y poder en Latinoamérica, 29-2 de octubre- noviembre de 2009. Buenos Aires: UN-

## SAM. [Formato CD]

Luhman, N. (1997), *Organización y Decisión. Autopoiesis y entendimiento comunicativo*. Anthropos-Universidad Iberoamericana, Madrid-México DF.

Luhman, N. (1992), *Sociología del Riesgo*. Universidad Iberoamericana/Universidad de Guadalajara, México DF.

Marengo, L. (2012), “El management y la gestión de mundos: Semiosis, técnica y control social en la nueva empresa”. En: Esteban Torres y Carlos del Valle Rojas (eds.) *Discurso y poder*. Temuco (Chile): Ed. Universidad de la Frontera. [En prensa]

Marengo, L. (2009), “Metabolización Proteica en el capitalismo flexible”. En: Guillermo Rica, Emmanuel Biset, Natalia Lorio *Animales, hombres, máquinas: I Coloquio Nacional de Filosofía*. Rio Cuarto: UNRC, pp. 69-81.

Marengo L. y Gonnet, P. (2011), “La sofisticación del control del (cuerpo) organizacional”. Presentado en XXVIII Congreso Internacional de Sociología de ALAS, GT 26 Sociología de las emociones y los cuerpos, Recife, Brasil.

Miller, P. y Rose, N. (2010), *Governing the present*. United Kingdom: Cambridge.

Rose, N. (1996), “Identidad, Genealogía e Historia”. En: Stuart Hall y Paul Du Gay (2003) *Cuestiones de Identidad Cultural*. Buenos Aires: Amorrortu Editores, pp. 214 – 250.

Sennett, R. (1998), *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Editorial Anagrama.

Scott, R. (1998), *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*. New Jersey: Prentice Hall.

Sloterdijk, P. (2003), *Esferas I: Burbujas*. Madrid: Ediciones Ciruela.

Thyssen, O. (2003), *Values-the necessary Illusions*. En: Morsinc y Thyssen (eds.) “Corporate values and Responsibility”. Copenhagen: Samfundsletteratur. Disponible en: <<http://www.kommunikationsforum.dk/Log/thyssen.pdf>> [Consulta: 1 de octubre del 2012]

Virno, Paolo (2008), *Gramática de la multitud: para un análisis de las formas de vida contemporáneas*. Buenos Aires: Colihue.

## Diccionarios

Diccionario de Psicoanálisis. Director Roland Chemama. Buenos Aires: Amorrortu Editores, 2002

### **Textos que conforman el corpus**

#### **Textos del campo de la teoría managerial (algunos de ellos citados en el artículo)**

Drucker, P. (1996), *La administración en una época de grandes cambios*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.

Drucker, P. (1995), *La gerencia*. Buenos Aires: Editorial Ateneo.

Deal, T. y Kennedy, A. (1985), *Las empresas como sistemas culturales. Ritos y rituales de la vida organizacional*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.

Echeverría, Rafael (2010), *La empresa emergente*. Santiago de Chile: JC Saez Editor.

Echeverría, Rafael (2003), *Ontología del lenguaje*. Santiago de Chile: Lom Ediciones.

Peters, T. y Waterman, R. (1982), *In search of excellence. Lessons from america's best run companies*. New York: Harper and Row Publishers.

Schein, E. (1988), *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza y Janes Editores.

Ouchi, William (1980), “Markets, bureaucracies, and Clans”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, No.1, pp. 129-141.

Saldarriaga Ríos, J. G. (2008), “Gestión humana: tendencias y perspectivas”, *Estudios Gerenciales*, Vol.24, No. 107.

Lowney, C. (2008), *El liderazgo al estilo de los jesuitas*. Bogotá: Editorial Norma.

### **Revistas especializadas en management**

Revista *Gestión*. Buenos Aires. HSM Argentina (publicación bimestral, fuentes analizadas del período 2007-2012)

Revista WOBI (*World of Business Ideas*) Buenos Aires. HSM Argentina (publicación bimestral, fuentes analizadas del período 2012).

### **Artículos de las revistas (referenciados en el artículo)**

Alonso, V. (2012), “Viaje hacia el infinito” (Entrevista a Peter Diamandis), *World of Business Ideas*, Octubre /Noviembre, vol. 17, pp.46-50, Buenos Aires, Argentina.

Cabañas Díaz, N. (2012), “Preguntas a Tom Peters”, *World of Business Ideas*, Agosto/Septiembre, vol.17, pp. 28-29, Buenos Aires, Argentina.

Poullier, F. (2012), “La empresa es un sueño”, *World of Business Ideas*, Agosto/Sep-tiembre, vol.17, pp. 50-54, Buenos Aires, Argentina.

Suárez, C. y Landa, L. (2011) “De la zanahoria a la anatomía”, *Gestión*, Noviembre/Diciembre, vol. 16, pp. 196 – 200, Buenos Aires, Argentina.

Vogl, J.A. (2007) “Amigo de la incertidumbre” (Entrevista a John Naisbitt), *Ges-tión*, Marzo/Abril, V.12, pp. 20-26, Buenos Aires, Argentina.

### **Entrevistas en profundidad realizadas y analizadas.**

Las entrevistas tuvieron lugar entre 2008 y 2009 en el marco del estudio, “Terce-rización de servicios en la Argentina, empleo y gestión de Recursos Humanos en los call centers”. Se realizaron doce entrevistas en profundidad a gerentes de RR.HH de empresas de servicios empresariales y tecnológicos con sede en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

# ***“Sin estar, estando”. Posible (des) temporalización del trabajar. Gestión de recursos humanos en mega-minería a cielo abierto, Argentina***

***Florencia Soraire<sup>1</sup>***

*“La vida es todo aquello que pasa, mientras uno está ocupado haciendo otra cosa”. John Lennon  
“El ingreso del cronómetro al taller es indudablemente la puesta en marcha de la mayor revolución humana.” Benjamín Coriat*

De hakeres propios...

De las posibles cosas que las personas hacen con/de sus vidas, puede que haya una de particular interés, revestido éste en el hecho de resultar un hacer que ejerce cierto poder sobre posibles hakeres-otros. Instalando en el común de los sentidos lo digno “para ganarse el pan”, al llevarlo a cabo este “hacer” involucra con lugares particulares, responde a demandas en cuanto a metas, resultados y maneras de lograrlo, transforma a la persona y al mundo mientras los vuelve interpelables por la opinión pública, el grito de la sociedad en la que viven, por el Estado y las formas en que son gobernados como ciudadanos y recibiendo a cambio un monto de dinero.

*Eso* que se hace lleva por nombre el verbo “trabajar”, hacer valorado social, política y económicamente en determinado contexto histórico como “trabajo”.

De inspiración foucaultiana, se piensa el trabajar como *práctica* que posibilita organizar la existencia y dar sentido a la vida, al modo de hacer y de pensar lo que se

<sup>1</sup> Antropóloga, becaria tipo I AVG de CONICET en el CIECS UNC. Auxiliar docente de primera categoría en la cátedra de Sociología, carrera de Antropología, Facultad de Humanidades, Universidad Nacional de Salta, [antropoflor@gmail.com](mailto:antropoflor@gmail.com)

hace. Es esto un eje medular donde se despliega la subjetividad y la construcción de la identidad (Wallace 1997), entran en juego aspectos subjetivos del trabajo, como conocimientos, valores, sentimientos, estética, formas de razonamiento y discursos (de la Garza Toledo 2001). Lo que sucede mientras se trabaja propicia que se tiendan lazos para con el trabajo que se realiza, de este modo sería posible para uno mismo definirse según lo que hace, por ejemplo “soy antropóloga”, cargando de valoraciones y emociones el propio trabajar.

La lectura curiosa que acompaña el relato a continuación, verá como se puso el foco en un modo de experiencia históricamente singular, donde el sujeto es objetivado para sí mismo y para los otros a través de ciertos procedimientos precisos de gobierno, según las relaciones de poder, en un contexto de circunstancias políticas, económicas y sociales determinado.

En Argentina en la década del '90 la “Gestión de Recursos Humanos” se implementó cabalmente cuando reformas estructurales neoliberales de índole económico político resultaron en privatizaciones, tercerización por contratos<sup>2</sup> y la demanda de mayor flexibilidad para el aumento de la productividad. En este sentido, el neoliberalismo se volvió práctica a través de dispositivos de gestión y administración de los trabajadores para aumentar, optimizar y efectivizar la producción empresarial, bajo la categoría “capital humano”, el trabajo y el trabajar se buscaron “perfilados” de una particular manera.

Fue en el ámbito estadounidense de la Escuela de Chicago que se acuñó el término “Capital Humano”, también en los '90, con el Premio Nobel otorgado al economista Gary Becker en 1983 por su aporte al extender el análisis macroeconómico al comportamiento humano en interacción, concluyendo que en las “sociedades del conocimiento” importa lo que forma parte de las personas en cuanto a “conocimientos, habilidades, salud y calidad de hábitos de trabajo”. El desarrollo del “capital humano” se vincula directamente con la educación y el “progreso económico”, es necesario entonces formar las experiencias de los trabajadores para los puestos de trabajo que deberán ocupar.

Para Foucault dicha teoría es un método de análisis de la programación del neoliberalismo norteamericano y representa dos procesos. Por un lado “*el adelanto del análisis económico en un dominio hasta entonces inexplorado*” (2007, “*Clase del 14 de marzo de 1979*”, p 255) y por otro lado y gracias a eso, la posibilidad de reinterpretar dichos dominios solamente en términos económicos.

Estos “dominios” se presentarían en adelante en íntima vinculación con la vida de

2 La ley de Empleo sancionada por el Congreso en 1990 estableció figuras contractuales que permitían a las empresas adoptar formas de contratación “flexibles”, es decir por un tiempo determinado, de 6 meses a 2 años, sin compromiso de indemnización por despidos, eximiéndolas también de realizar aportes y contribuciones provisionales y de obra social para los trabajadores.

la persona que trabaja en una empresa que aplica la categoría de “capital humano”, puesto ésta pretende capitalizar las experiencias y conocimientos existentes, partiendo de la idea base de que todos los hombres cuentan con factores físicos y psicológicos que brindan diferentes capacidades, es decir que los vuelven idóneos para determinado hacer. La idoneidad del trabajador es entonces el capital del que dispone, al hacer trabajar esa idoneidad, el ingreso que se genera de ese capital es a la vez renta del mismo, se trabaja entonces para conseguir un ingreso como producto de ese capital.

Demanda la gestión de Recursos Humanos a los trabajadores la conformación de determinado “perfil productivo”, demostración de la idoneidad para volverse flexibles y competitivos. Frente a tal horizonte se implantaron y administraron técnicas para actuar sobre el comportamiento de las personas, ya sea para formar, dirigir o modificar sus conductas y volverlos así *recursos humanos*.

Desde una investigación subsidiada por CONICET<sup>3</sup> se cuestiona el trabajar en la gestión de recursos humanos actualmente en Argentina, en el intento por comprender las dinámicas que se generan, centrados en empresas extractoras de recursos naturales no renovables, mega-minería a cielo abierto específicamente. Luego de tres años de pesquisa, se sostiene que las relaciones generadas por los lazos mantenidos al trabajar se entrelazan de alguna forma en la vida cotidiana, es decir, lo compartido con “compañeros de trabajo” puede tornarse relevante a la hora de abordar los posibles significados del trabajar.

Sin pensar solamente en la dimensión económica ¿qué más hay aparte del dinero que se gana al trabajar? ¿Cómo pueden las relaciones entre compañeros de trabajo evidenciar la aplicación de la gestión de recursos humanos? ¿Pueden (in)visibilizarse posibles resonancias de dicha gestión en la vida de los trabajadores?

### **Trabajar en mega-minería a cielo abierto**

En Argentina en la década del '90 se favoreció la instalación de corporativas mineras en la Cordillera de los Andes que atraviesan en la actualidad momentos de conflicto socio-ambiental (Svampa y Antonelli 2009, Tapia 2010). Los habitantes de las zonas aledañas a las explotaciones rechazan y se oponen a la extracción del mineral bajo las actuales modalidades, y este rechazo se continúa como estigmatización de quienes trabajan en/para la mina, con consecuencias significativas en las vivencias cotidianas y la sociabilidad de los y las trabajadores/as mineros/as.

Sumado a ello las empresas reclaman que no se cuenta con el número necesario de los recursos humanos “idóneos” para la extracción de minerales no renovables, se encuentran en situación de déficit, es decir, hay un déficit de profesionales en rela-

<sup>3</sup> SORAIRE “Posiciones de liderazgo y procesos identitarios. Espacios emergentes de las relaciones de trabajo en el neoliberalismo”. Centro de Investigación y Estudios de la Cultura y la Sociedad. Córdoba

ción con los puestos de trabajo que la producción demanda. Ante esto se apela a las universidades nacionales a tomar medidas que asistan a la actividad.

Una particularidad importante a resaltar es que se trata de una actividad productiva que no se detiene nunca, por lo mismo siempre debe haber trabajadores en la mina. Esto obliga a que junto al open-pit se encuentren los campamentos, lugares donde habitan los trabajadores que pasan allí varios días de corrido, para luego regresar a sus hogares por otros días más, hasta que vuelven a la mina y así sucesivamente.

La extracción demanda entonces un tiempo ininterrumpido de trabajo, la gestión organizó una dinámica de turnos y contra turnos para responder a tal demanda y esto se tradujo en la solicitud de “flexibilidad” al trabajador. En base a entrevistas realizadas se sabe que los turnos vinculan a un trabajador con otro, aquel que lo releva y también con quienes comparte el tiempo que dura su turno, que por lo general sería de 12 horas, y el habitar el campamento los días que allí viven.

En el caso del campamento de Bajo de la Alumbra, en la provincia de Catamarca, el espacio es descripto por la empresa como un recurso natural, “yacimiento de cobre, oro y molibdeno, ubicada a 2.600 metros sobre el nivel del mar en la Cordillera de los Andes, que opera desde 1997”. Como la mina se encuentra en el lugar donde el mineral que interesa extraer reposa, los trabajadores se movilizan hasta ahí desde sus hogares, viajando en avión o en micros que la empresa les facilita. De este modo los trabajadores, que viven en Tucumán o Catamarca, viajan en avión desde el aeropuerto construido por la propia empresa, contando asimismo con transporte terrestre de ida y vuelta y disponibilidad de micros para el traslado dentro del yacimiento de un lugar a otro.

El trabajador se moviliza y reside con las otras personas en los campamentos. Es por esto que trabajar en Alumbra implica trasladarse al lugar del yacimiento y pasar ahí varios días en el campamento y otros tantos en su casa, descansando; siendo por lo general 14 (catorce) días de trabajo y 6 (seis) de descanso, dependiendo de las condiciones particulares de cada contrato. Una vez que los trabajadores se encuentran instalados, las posibilidades de habitar se reducen al campamento y al open-pit, y los caminos que vinculan a uno con el otro.

En la página oficial de Internet de La Alumbra –espacio virtual propio, desde el cual se informa a la comunidad sobre la empresa– han creado un sitio específico, vinculado al área de Recursos Humanos. En el mismo se enuncia con respecto a las personas que allí trabajan, informando que en los campamentos: “*Brinda a todo el personal las comodidades necesarias para vivir confortablemente. El bienestar del plantel es prioritario, por lo que las instalaciones incluyen todas las comodidades para su alojamiento, alimentación, salud y recreación. La Sección de Servicios de Sitio atiende a la administración del campamento, los servicios de sistemas y edificios, la seguridad, las comunicaciones, la logística de empleados y la coordinación del aeropuerto. Además,*

*se edificaron espacios de recreación, esparcimiento y descanso. En cuanto a los lugares de esparcimiento, los empleados disponen de un amplio complejo deportivo: gimnasio totalmente equipado –con la posibilidad de tomar clases con profesor, canchas de paddle, tenis, básquet y fútbol, una de ellas está techada y con césped sintético. El área recreativa cuenta con juegos de mesa, pool, ping-pong y metegol. El pub –único espacio cerrado de la mina en el que se puede fumar– está destinado al encuentro social y la música en vivo. En 2003 se inauguró una sala de cine, en la que se proyectan películas a diario. También se ofrece la posibilidad de tomar clases de teatro. El comedor es común a todos los empleados. Allí se sirven exquisitos platos caseros, en un ambiente de limpieza y orden. Se ofrecen tres comidas diarias: desayuno, almuerzo y cena. A su vez, en cada área de la mina hay un servicio de cafetería y colaciones”<sup>4</sup>*

Para cubrir algunas necesidades vinculadas con la salud, el yacimiento dispone de un servicio médico equipado con una sala de internación con monitores, quirófano, sala de rayos X, de fisioterapia, servicio de enfermería y una farmacia, además de dos ambulancias para eventuales traslados.

Cabe destacar aquí que las personas que trabajan en el open-pit viven en dos campamentos, uno exclusivo para contratados y otro para los empleados de la empresa. Ambos se encuentran a pocos kilómetros de distancia, pero ofrecen diferentes posibilidades de habitar; siendo el segundo más sofisticado, cuenta con habitaciones con aire acondicionado, calefacción, mobiliario y un régimen hotelero con servicio diario de limpieza y lavandería, son más de 500 (quinientas) habitaciones distribuidas en ocho módulos de tres pisos. Mientras que las instalaciones de los contratistas cuentan con 600 (seiscientas) habitaciones similares a galpones.

Este señalamiento con respecto al tiempo brinda la posibilidad de distinguir entre el *tiempo de trabajo* y el *tiempo en trabajar*, se plantea una mirada que se traslada a *eso* que transcurre, pasa y se genera cuando una persona se encuentra en su lugar de trabajo, practicando lo que de ella allí se espera y conviviendo con sus compañeros. Se sospecha que es en ese *durante* que también se construyen significados colectivos en un trabajo de supuesta inercia individualista que demanda al trabajador ser flexible a los cambios (Sennet 2000), mantenerse motivado (Illouz 2007), y correr riesgos, ser innovador (Luci 2006).

¿Pero qué se le está pidiendo a una persona cuando se le pide flexibilidad? ¿Cómo hace uno mismo para responder al pedido correcta y eficazmente? La metáfora de Sennet parece apropiada para la ocasión:

*“La “flexibilidad” designa la capacidad del árbol de ceder y recuperarse, la puesta a prueba y la restauración de su forma. En condiciones ideales, una conducta humana flexible debería tener la misma resistencia a la presión: adaptables a las circunstancias cambiantes sin dejar que éstas lo rompan”. (Sennet, 2000, p 47)*

<sup>4</sup> <http://www.alumbra.com.ar/inst-infraestructura.asp>

Adaptarse a circunstancias cambiantes, ceder, recuperarse, ser puesto a prueba, serían las presiones a las cuales resistir, adaptarse sin romperse. Sennet iguala al hombre con el árbol, habilita así igualar también el arraigo de uno, con las raíces del otro, el hombre tiende lazos de pertenencia para con el lugar donde vive, mientras el árbol hace lo suyo extendiendo bajo tierra sus raíces. Entonces, ¿el arraigo es lo que permite al hombre resistir a las presiones sin romperse, como las raíces al árbol le permiten estar en pie fijo al suelo?

Debe el trabajador tener la capacidad de adaptarse sin salirse de su lugar, sin desprenderse de sus raíces. Conservar la relación flexibilidad/adaptación a los cambios, permite pensar dicha palabra desde la adaptación de las conductas a requerimientos temporarios.

Hay en el arraigo significaciones que hacen también a dimensiones difíciles de nombrar científicamente, *eso* vinculado al sentimiento, a las fuerzas de las emociones desde las cuales también sentirse parte de un lugar, en términos de “nosotros”.

En la gestión de Recursos Humanos la “emoción” del trabajador también se incluye en su transformación en recurso; al fin de cuentas, todas las personas “tienen” emociones.

Le Breton (2009) resalta la “emoción” como la forma en que se organiza la existencia, desde la relación con el mundo, los sentimientos arraigados en el tiempo integran la organización de la vida, se cristaliza todo esto en discursos donde la palabra emoción vincula valores, significaciones y expectativas La emoción cristaliza un sentimiento con una intensidad particular. Con Le Breton, puede decirse entonces que en el arraigo, a lo largo del tiempo, se generan sentimientos a los que tratamos como emociones y que dejan ver los lazos tendidos para con otros en tanto “nosotros”.

Illouz retoma a Elton Mayo para quien “emoción” es aquella energía interna que impulsa al acto, a la acción, energía que concierne al “yo” y a la relación del “yo” con “otros” situados culturalmente. Así, las emociones se jerarquizan y hacen al sujeto hacer en su relación con otros. Pensamos entonces que la emoción *hace* al hombre *hacer* según significados compartidos con otros hombres y relacionados a valores, apreciaciones y clasificaciones, se “*forjan nuevas formas de sociabilidad*” al articular las emociones como un ámbito de acción económica.

En la gestión de recursos humanos las emociones forman parte de la idoneidad del trabajador, de su capital humano, compartir sentimientos influiría a la hora de forjar formas de sociabilidad. En el transcurrir de lo que llamamos *tiempo de trabajo*, los lazos tendidos para con otros son también ligazones emocionales, manifestando cierto afecto (o no) por compañeros de trabajo, de tarea, de responsabilidad, aquellas personas con las que se respira el mismo aire en el lugar donde se trabaja, el nosotros compañeros de trabajo se sostiene también desde amarras emocionales arraigadas en

el tiempo. El arraigo a lo largo del tiempo significa también posibles relaciones de un nosotros con el mundo.

El desafío se presenta cuando, por trabajar respondiendo a la flexibilidad que busca atender a las necesidades reales de las empresas, la persona debe soltar amarras con lazos previos/ajenos a su trabajo, ya que el tiempo de trabajo condiciona la vida, el ocio y el tiempo que se dedica a las familias y a uno mismo. (Dilla Catalá y Sorbino González, 2007)

### **Del *tiempo de trabajo*, al *tiempo en trabajar***

A menudo lo que se hace al trabajar imprime su propia inercia en el tiempo que transcurre en lo cotidiano. En la base de este pensamiento anida justamente la clasificación “tiempo” y su naturalización, esto hace que no solo se distinga, sino con ello también se valore privilegiadamente el tiempo que una persona *pasa* trabajando.

Ya que transcurre la vida en todo lo que (no) se hace mientras se trabaja, el tiempo se percibe/experimenta/transita de modo particular. Se ha hecho del “tiempo” un concepto abstracto esencial mediante el cual experimentar el mundo, se le ha dado atributos tales como la duración, la repetición, la simultaneidad, construyendo así narrativas temporales basadas en su paso, puesto se le asigna el valor de ser un acontecimiento intrínseco a la vida (López Varela 2010)

El *tiempo de trabajo* es definido por las necesidades de la producción e invade cada vez más el tiempo fuera del trabajo, creándose un “tiempo aparte” en relación a otros tiempos sociales, como el de la familia, el juego, el amor, la educación, el descanso, el ocio, etc. Es posible entonces indagar en tiempo la significación de la flexibilidad (Moreira Cardoso 2011)

Impone a la persona ritmos y periodizaciones, generando dinámicas de intensidad/continuidad, una especie de control para volver al tiempo “productivo” pautando períodos mediante medidas concretas como horas, días, semanas, meses y jornadas. Se piensa que ver la pretendida flexibilidad del trabajador es posible si se observa también cómo flexibiliza su tiempo de trabajo.

Los “turnos” organizan la entrada y salida de los trabajadores al lugar de trabajo y el tiempo que pasarán trabajando. La organización en turnos generalmente provoca desorganización en los otros tiempos de la vida de las personas, aquellos tiempos de no-trabajo, y puede vivirse de forma negativa. La determinación de una jornada de trabajo ha sido el producto de una larga negociación, en la cual se debatió el hecho de que ningún ser humano puede trabajar sin tener períodos que le permitan una reposición de su fuerza y del conjunto de sus capacidades biológicas (Barrientos Lavín)

El capitalismo impuso también ritmos de producción que le son propios. El “cronómetro” como instrumento político de dominación sobre los cuerpos en el trabajo, tecnología y táctica de control pormenorizada, se mostró cual fruto del método para medir el tiempo en relación a los movimientos del cuerpo, inició un nuevo modo en la secuencia económica casando la producción en masa con el taylorismo (Coriat 2003)

Desde Marx<sup>5</sup> en adelante el trabajo se vinculó al tiempo, a la fuerza propia puesta en hacerlo, a la remuneración económica en forma de salario que se percibe por hacer lo que se hace y a la generación de la plusvalía apropiada por el capitalista, dueño de los medios de producción y comprador de la fuerza de trabajo. “Tiempo” entonces estaría dando cuenta de relaciones de explotación, vector que mide la duración del trabajo que se realiza y la (in)justa remuneración económica por ello merecida, el salario.

El *tiempo de trabajo* involucra a la persona con el ritmo de producción inserto en la actividad que realiza. Si retomamos la demanda de flexibilidad y la pensamos en clave temporal, se observa en la gestión de recursos humanos en la mega-minería a cielo abierto, la manera de hacer del tiempo, *tiempo de trabajo*, desde el estrecho vínculo entre compañeros de trabajo.

El lugar donde se trabaja tiene mucho que ver en esta organización/distribución del *tiempo de trabajo*. En mega-minería a cielo abierto, dada la distancia entre los picos cordilleranos donde descansan los minerales que se extraen, de las ciudades donde habitan las personas que los extraen, el traslado es inminente, la lejanía vuelve necesario un traslado de varios días. El tiempo se organiza cronométricamente desde la coordinación de turnos y contra-turnos, de modo que siempre haya alguien en el puesto de trabajo que hace funcionar el andamiaje extractivo. Los turnos se pautan según contrato, así se determina el tiempo que la persona pasará trabajando y el tiempo de no-trabajo.

Esto conlleva que estén ausentes en los lugares donde viven por el tiempo que pasan trabajando. Se resalta de esta condición de trabajo, y desde la categoría “convivencia por desarraigamiento”, la temporalización de la gestión en referencia a lo forzado de convivir con compañeros de trabajo por encontrarse desarraigado, ausente de sus lugares propios por semanas enteras en el trabajo. El tiempo que transcurre en la convivencia por desarraigamiento es llamamos *tiempo en trabajar*, para referir no solo al horario de entrada y salida, sino también a lo que sucede entre hora y hora, cómo sucede, a

5 Con la revolución industrial como contexto de circunstancias políticas, económicas y sociales, ante la separación del trabajador de sus medios de producción, a éste solo le quedó su “fuerza de trabajo” (*Las capacidades o fuerza de trabajo son el conjunto de las condiciones físicas y espirituales que se dan en la corporeidad, en la personalidad viviente de un hombre y que éste pone en acción al producir valores de uso de cualquier clase*” . Pág. 121. 2000), fuerza que vende por una suma de dinero que debiera serle suficiente para su supervivencia y la de su familia por un determinado tiempo. El capitalista posee entonces los medios de producción, los productos y la plusvalía producida por la fuerza de trabajo.

quiénes vincula, los significados que se negocian en ese hacer, las cargas valorativas y emocionales que se movilizan al comunicarnos con otros, al convivir con ellos, lejos de los afectos como la familia y los amigos. *Tiempo en trabajar*, aquello de vida que transcurre mientras y que no atañe solamente a la dimensión económica, porque trabajar es también una manera de experimentarnos en el mundo.

El desarraigo se entiende como la ausencia física de la persona en el lugar donde habitualmente vive y en relación también a un “no estar” para con quienes lo hace. Es decir, no estar para los hijos y la pareja, para los amigos, etc.; este alejamiento tiene que ver con un arraigo a un lugar a lo largo del tiempo, con pasados compartidos y en esto la fuerza de las emociones también compartidas. “Se extraña mucho la familia” es lo primero que respondían hombres y mujeres en las entrevistas ante la pregunta sobre qué pasa cuando se van, el día antes de salir para la mina. El “extrañar” manifiesta en el discurso cómo es experimentado el arraigo ante una situación de distancia geográfica, cual significación emocional vivida en tiempos de trabajar.

Fue frecuente escuchar en las entrevistas a hombres y mujeres “cuando estamos de descanso con mis compañeros nos juntamos a ver una peli o vamos a jugar al tenis” las personas con las que se trabaja son las mismas con las que se descansa, cuando se está en la mina/campamento. La relación cercana que se establece entre algunos compañeros se vuelve “amistosa” “*Tu compañero de turno sabe más de vos que tu propia mujer, es muy difícil tener pareja cuando trabajás así, te vas la mitad del tiempo, te perdés cosas de la familia, cumpleaños, actos de la escuela de los chicos...y las mujeres a veces no quieren estar tanto tiempo solas...te peleás...después volvés a la mina y le contás al otro y te entiende porque le pasa igual...él te entiende y tu mujer no (risas)*”<sup>6</sup>

Por primera vez en la historia de este tipo de actividad en Argentina hay mujeres trabajando en la mina, mujeres que se alejan de sus hogares (léase: casa, esposos, hijos, familiares, amigos) para convivir durante varios días con una mayoría de hombres, sus compañeros de trabajo, compartiendo tanto los lugares de trabajo como los de descanso, y si bien ambos reciben la misma paga, las mujeres continúan siendo responsables por cocinar, limpiar y criar a los hijos (Mastrángelo 2011)

El caso de las mineras es doblemente interesante, en cuanto a la convivencia, no solo deben afronta cierta demanda social tras “abandonar” sus obligaciones como mujer en sus casas, con sus familias, sino que a la vez, una vez dentro de la mina, trabajando, deben afrontar un ámbito pensado por hombres y para hombres, dominado por lo mismo por una tradición masculina.

En el I Foro Internacional de Mujeres Mineras llevado a cabo en Buenos Aires en Noviembre de 2010, una participante contó cómo fue su primera Navidad en la mina, estaba con sus compañeros varones, era la única mujer y al momento de la misa: “Todavía me acuerdo de la primera navidad que me tocó pasar en la mina, en el

6 Entrevista en San Juan, Mayo de 2011.

*turno noche trabajando con mis compañeros, hicieron una misa y fuimos... estábamos todos bueno en silencio en la mina y bueno en un momento yo, porque soy muy llorona dije yo no voy a llorar porque voy a quedar como una llorona, estaba así conteniéndome cuando levanto la vista bueno empiezo a sentir, viste, llantos... estaban todos mis compañeros llorando, todos, levanto la vista y estaban todos los de la mina llorando; ahí me agarró mucha risa, quedó para la historia”.*

Se piensa que la “convivencia por desarraigo” vuelve visible lo pretendido por la “flexibilidad” con la que prácticas de trabajo propias del neoliberalismo deben desenvolverse. Los efectos negativos sobre los trabajadores no pasan desapercibidos; la Asociación Obrera Minera Argentina, en su Seccional San Juan en Marzo de 2012, organizó una conferencia llamada “Orientación Psicológica para Evitar la Desintegración Familiar por la Separación Eventual de los Miembros de la Familia del Minero”, donde la psicóloga Belén Salvatierra, especializada en el tratamiento psicológico de los trabajadores mineros, abordó aspectos clave de la familia del minero<sup>7</sup>, a saber: “*Cómo debe ser el papá, la forma como asume su doble papel (el de padre y el de esposo) deja en sus hijos el ejemplo a seguir cuando sean mayores y su actitud frente al trabajo será la que asuman sus hijos frente a sus propias responsabilidades laborales. Cómo debe ser la mamá; la responsabilidad es mucho mayor ya que durante la ausencia del hogar de su esposo por razones de trabajo, debe afrontar todos los problemas que se presenten en las diversas áreas de atención de la familia tales como: alimentación y vestido, salud, educación y economía del hogar. El rol de la familia frente al matrimonio (la familia debe saber actuar), frente a la crianza de los hijos (la pareja es la que tiene que discernir), frente al trabajo (es importante que el minero informe sobre lo que hace) y frente a la sociedad (que la sociedad entienda que el trabajo del minero favorece las divisas nacionales). Como consecuencias de la desintegración familiar, detalló el bajo rendimiento escolar, la anorexia y bulimia nerviosa, la drogadicción, delincuencia y prostitución. Relaciones maduras y equilibradas necesarias en todo matrimonio. Como cónyuges. Como padres, los conflictos con los hijos. Las infaltables desavenencias de la pareja. La infidelidad, el triángulo amoroso, el engaño disimulado y el deseo tácito de separación fueron descriptos, aspectos que pueden conducir a un divorcio impostergable*”

El arraigo, el desarraigo, el tiempo de trabajo, el tiempo en trabajar, el lugar donde se vive, el lugar donde se trabaja, lo que se comparte con otros casi sin querer, sin buscarlo, como aceptándolo, la flexibilidad hecha tiempo y su paso, el trabajador demandado... la gestión de la persona que trabaja como recurso humano de la empresa donde lo hace propiciaría se generen vínculos emocionales con los compañeros de trabajo, entre otras cosas por lo compartido en el *tiempo en trabajar* y todo lo que eso significaría en la vida personal de cada uno.

### **Sin estar, estando**

7 “Salvatierra colmó la sala de conferencias” 2012-03-14  
[http://www.diariolasnoticias.com/mostrarnoticia1.php?id\\_noticia=19755](http://www.diariolasnoticias.com/mostrarnoticia1.php?id_noticia=19755)

El desarraigo sería vivido en relación a la familia primeramente, a la mujer y los hijos, a los hermanos y padres, a los sobrinos, a los amigos, es el tiempo compartido con ellos el que cede espacio a un tiempo compartido con los compañeros de trabajo, en el propio lugar de trabajo... las emociones que se ponen de manifiesto ante ese alejamiento físico de casa, se pronunciaron en boca de los entrevistados como *bajón*, algo así como una especie de tristeza a sobrellevar, es sacrificio que se hace al trabajar en medio del cerro.

El arraigo involucra no solo un lugar, allí donde se ha nacido, criado y crecido, sino también las amarras tendidas para con las personas con quienes se ha vivido. La intensidad de los sentimientos a lo largo del tiempo construye lazos con familiares y amigos. Al irse, estar ausente y distante de su “nosotros”, ese lazo de pertenencia se manifiesta en la experiencia cotidiana como desarraigo...cuando las personas que trabajan en el open pit durante semanas enteras manifiestan “extrañar” a sus familias, exponen cómo significan su no estar, su alejamiento, el cómo se sienten parte de los lugares que han dejado....de cierto modo al compartir entre ellos lo que les genera “perderse” cumpleaños, aniversarios, cosas de los chicos en la escuela, enfermedades y el día a día del crecimiento de los hijos por ejemplo, comparten el sentimiento de sin estar, estando, ¿cómo? extrañando, añorando estar de cuerpo presente.

Tal vez compartir las ausencias del hogar por trabajar en la mina propicia un encuentro especial entre compañeros de trabajo, fortaleciéndose el vínculo entre ellos y así la construcción de un nosotros “mineros”.

Los sentimientos a lo largo de la vida, del tiempo, permiten al que se ha ido experimentarse como si no lo hubiese hecho, seguir estando, extrañando, recordando y sobre todo, fundamentando el orgullo de trabajar en lo que hacen justamente por el sacrificio que conlleva. Los mineros y mineras en Argentina se siente orgullosos de ser trabajadores que se sacrifican alejándose de sus hogares y seres queridos para trabajar y que a ellos no les falte nada, nunca dejan de estar en los lugares donde “les crecieron raíces”, por más que se encuentran de cuerpo ausente el hecho de fundamentar su ausencia en el bienestar de los que quedan en casa los haría sin estar, estando.

En las condiciones en las que trabajan los mineros, la gestión temporaliza la práctica de tal modo que uno de sus efectos, deseado o no, es justamente aquello que se termina compartiendo entre compañeros desde la convivencia por desarraigo.

Sin estar, estando, es una expresión que permite visibilizar las posibles dimensiones no planeadas del desarraigo, como constitutivo del requerimiento de flexibilidad laboral al que las personas se enfrentan a diario. La forma con que se significa y experimenta el *tiempo de trabajo*, está constituida también por el *tiempo en trabajar*, por el tiempo que se pasa trabajando, por lo que en ese tiempo se comparte con otros y por los sentimientos en todo esto huracanados.

La gestión transformaría, desde la temporalización de la práctica, el tiempo, su hacer, su significación y valoración como la clave para abordar las relaciones de trabajo en las cuales nos encontramos inmersos.

Por cómo afecta las formas de interpretar el mundo y actuar en él, batallas científicas se han planteado por la representación teórica del tiempo, categoría básica de la experiencia humana cuyo registro como pasaje pareciera decir que todo tuviera su lugar en una escala objetiva de tiempo (Harvey 2008). Tal vez no esté demás recordar que el tiempo no es solo dinero, que puede llegar a ser una bonita palabra con la cual nombrar el transcurrir de la vida y despistar un poco la tintura económica con la que se ha coloreado el *tiempo en trabajar*.

## Referencias bibliográficas

Barrientos Lavín “*Problemas de salud asociados a la organización del tiempo de trabajo*” Departamento de Antropología, Universidad de las Américas-Puebla, México Estudios de Antropología Biológica, IX: 337-344

Becker, G. (1983) “*El capital humano*”. Madrid. Alianza Editorial

Coriat, B. (2003) “*El taller y el cronómetro*” Ed. Siglo XXI 13ed.

De la Garza Toledo, E. (2001) “*El futuro del trabajo. El trabajo del futuro*” Universidad Autónoma de México- Iztapalapa

Dilla Catalá y Sorbino González (2007) “*La inevitable flexibilidad de las condiciones laborales*” Cuadernos de Relaciones Laborales, 25, núm. 2 77-93

Foucault, M. (2007) “*El nacimiento de la biopolítica: curso en el Collage de Francia 1978/1979*”. Ed. Buenos Aires Fondo de Cultura Económica

Harvey, D. (2008) “*La condición de la posmodernidad. Investigaciones sobre los orígenes del cambio cultural*” Ed Amorrortu Buenos Aires

Illouz, E. (2007) “*Intimidades congeladas*” Ed Katz Buenos Aires

Le Breton, D. (2009) “*Las pasiones ordinarias. Antropología de las emociones*” Ed Nueva Visión Buenos Aires

Luci, F. (2006) “*La gestión individualizada el trabajo como gestión de sí: los sentidos del “éxito” en asalariados de altos puestos de grandes empresas de Buenos Aires*”. Ponencia del 8vo. Congreso Argentino de Antropología Social. Salta, septiembre

López Varela (2010) “*Rescoldos del tiempo: una exploración pluridisciplinar de la crisis*

*de la representación del tiempo en las ciencias y narrativas*”. Universidad Complutense de Madrid. España. Facultad de Filología Departamento de Filología Inglesa II

Moreira Cardoso (2011) “*Os tempos de trabalho na sociedade contemporânea: tensos, intensos, flexíveis e incertos*” XXVIII CONGRESSO INTERNACIONAL DA ALAS. UFPE, Recife, PE GT 18 Reestruturação Produtiva, trabalho e dominação social

Sennett, R. (2000) “*La corrosión del carácter*”. Ed Anagrama. Barcelona

Svampa, E. Y Antonelli, M. (2009) “*Minería transnacional, narrativas del desarrollo y resistencias sociales*”. Ed. Biblos SOCIEDAD

Tapia, I. (2010) “*Minería y conflictos Socio-ambientales en Cantumarca*” La Paz: Embajada Real de Dinamarca; Fundación PIEB

Wallace, S. (1997) “*Trabajo y subjetividad. Las transformaciones en la significación del trabajo*”. Artículo publicado en la Jornada de Antropología de la Cuenca del Plata

### **Artículos de revista**

Mastrángelo, A. (2011, May 9) “*Female workers try their hands at mining in Latin America*”, By Diana Nikutowski, disponible en <http://www.chinapost.com.tw/international/americas/2011/05/09/301582/p1/Female-workers.htm>







# *Trabajo, actividad y subjetividad: Utilidad y sentido del trabajo en la cárcel*

*Ana María Correa<sup>1</sup>*

Las tres palabras de la convocatoria a este simposio, trabajo, actividad y subjetividad, articulan la cuestión de la libertad en la actividad actuante deliberativa del trabajo, en el decir de Castoriadis<sup>2</sup>, y nos interroga respecto de la cárcel: **¿qué lugar tiene y ha tenido el trabajo para el sujeto que hoy se encuentra en situación de privación de libertad?**

Esta pregunta ha sido abordada en una línea de investigación<sup>3</sup> acerca del sentido del trabajo en poblaciones problemáticas: trabajadoras sexuales, presos y presas, jóvenes de una villa, entre los años 2007- 2010. En esta indagación se definió a las poblaciones con quienes trabajábamos “poblaciones problemáticas” por estar ubicadas en condiciones de precarización o, más bien, exclusión social. No obstante desde esa situación sostenían y sostienen una lucha por encontrar una enunciación acerca del trabajo. En efecto, estos agrupamientos heterogéneos van reconstruyendo y significando el lugar del trabajo a partir de la crisis de 2001, lo cual aporta desde entonces a la fecha, diferentes articulaciones producto de diferentes interrogantes en un proceso de intensa transformación social.

---

1 Maestría Intervención e Investigación Psicosocial. Facultad de Psicología. Universidad Nacional de Córdoba. [acorrea@arnet.com.ar](mailto:acorrea@arnet.com.ar)

2 La voluntad o capacidad de actividad deliberada es otro aspecto de la subjetividad. Esto significa discusión, posibilidad de una actividad deliberada, una responsabilidad de sus dichos. Hace falta voluntad para pensar o reflexionar. Castoriadis, C. (2004). Sujeto y verdad en el mundo histórico social. Fondo de Cultura Económica. España. Pág.97-113.

3 Significaciones del trabajo: la educación en poblaciones problemáticas. Estudios sobre representaciones sociales y subjetividad. Director: Ana Correa; Co- Director: Alcia Acin. Investigadores: Mariel Castagno, Cecilia Ferrer, Adscripta Beatriz Madrid y Sara Malek y Cecilia Suarez Auxiliares. En Centro de Investigaciones de la Facultad de Filosofía y Humanidades. Subsidio de SECyT. UNC.

Al reconstruir entonces el lugar del trabajo se reconoce lo que hacen y lo nombran trabajo para existir. Este reconocimiento social al sujeto produce subjetividad; sin embargo, la búsqueda de construir un lugar es atravesada por discursos y prácticas de la sociedad y particularmente de la institución carcelaria. Insistente estigmatización de la posición mediante formulaciones como “¿quien sos acá?”, “¿sabés porque estás acá?”, “¡acostumbrate, o te va peor!”. Mordaza a toda posibilidad de voluntad, creatividad, tallando en la identidad un sentido de inferioridad, de ciudadanos de segunda cuyo destino resulta encerrado en este horizonte de juego de dominación / trasgresión entre la legalidad y la ilegalidad.

En consecuencia, agradezco esta participación con destacados expertos y especialistas en el mundo del trabajo para describir algunos resultados de la indagación anterior que nos llevan a invertir la pregunta y pensar: **¿qué lugar tiene y ha tenido el sujeto (hoy en situación de privación de libertad) en el mundo del trabajo?** De manera tal que posibilite aportar a nuestras prácticas de intervención desde la perspectiva de los Derechos Humanos.

En efecto, el punto de partida es el opuesto al señalado por la institución carcelaria, pues nos encontramos con sujetos de derechos con responsabilidades para registrar con ellos la historicidad del sujeto en relación al trabajo.

*“Me llamo Canillo José Augusto<sup>4</sup>, llevo detenido en esta U. P. N° 2 de Bº San Martín de la provincia de Córdoba 18 años y meses, o sea que estoy depositado en este lugar que dice llamarse ‘cárcel’... un lugar lleno de miserias humanas y podredumbre, con la diferencia de otros internos que hoy estoy en el Pabellón N° 1; según se dice ‘privilegiado’ gracias a aprender, querer saber más de mis derechos ...Ahora recién nos hablan<sup>5</sup>. (Interno. 65 años)*

### **La cárcel: Un lugar donde nadie elegiría estar**

El objetivo de una sociedad es que cada uno pueda encontrar un lugar y estar bien dentro de su piel; tener de qué vivir, ser reconocido, armar proyectos hacia un futuro. En suma señala Lipietz<sup>6</sup> encontrar un lugar es estar inserto para vivir de una manera digna. Por ello la pregunta por el *lugar del trabajo en la vida del sujeto* en un mundo de trabajo excluyente reenvía al impasse de las formas de sociabilidad construidos en ciertos sectores hoy llamados “peligrosos”, los que siempre y antes que nada son pobres (Wacquant, 1999)<sup>7</sup>. Sin dudas, esto nos llevó a hacer otras preguntas referidas a la sociabilidad o “el estar juntos para el hacer con otros” de jóvenes y adultos de determinadas zonas territoriales capturados por el sistema penal, que no será abordado

4 Los nombres de las personas con quienes se realizó la investigación son ficcionales.

5 La ley de Ejecución de la Pena 24660/96 reconoce plenamente al sujeto de derechos.

6 Lipietz Alain (1996). La société en sablier. Le partage du travail contre la déchirure sociales. Editions La Découverte. París.

7 Wacquant Loic (1999). Las cárceles de la miseria.

en este trabajo y que son discutidos con otros equipos de investigación<sup>8</sup>, quienes nos aportan sus reflexiones y avances.

En suma la noción de *lugar del trabajo en la vida del sujeto y lugar del sujeto en el mundo del trabajo* implica (re)construir una posición –subjetiva y objetiva- en tramas complejas de relaciones sociales, culturales, políticas y económicas, en las que suponemos opera el reconocimiento social de derechos. En este sentido, decíamos que esta perspectiva en DDHH analiza la constitución del lazo social para comprender significaciones del derecho y el deber de obrar según el pleno derecho de su ciudadanía, lo cual posibilita el ejercicio de una participación política activa que conmueve los cimientos de la socialidad en esta institución carcelaria como parte del Estado (Correa, 2012).

Es función de la cárcel lograr que el sujeto comprenda la ley y transforme su actitud y comportamiento, “hacer otro sujeto”, es decir cumplir con su función resocializadora. Por consiguiente es relevante que todas las acciones de cumplimiento de la ley – tratamiento penitenciario- sean asimiladas a ese propósito. El trabajo es parte del tratamiento y deviene en actividad disciplinadora, moralizante y opera con tecnologías de beneficio-castigo. Una actividad en la que se reproduce una manera de construir “el otro” como objeto de política de Estado<sup>9</sup>. El sujeto está invisibilizado–es tan solo *alguien peligroso* que hay que neutralizar, y es caracterizado como alguien que raramente estuvo en “un empleo estable”, que ha resuelto de manera poco convencional la satisfacción de sus necesidades y que lo hace en función de capitales y recursos económicos, sociales y culturales que tiene disponibles, como también biológicos y por condiciones de la herencia que recibe en su nacimiento. Un sujeto previamente devaluado, no escuchado, desconocido. Mayoritariamente tienen entre 25 a 40 años y provienen de zonas urbanas de la periferia, tienen una escolaridad incompleta (la mayoría dice haber llegado a 1ero. o 2do año) y sus progenitores han sido abrumadoramente precarizados en su trabajo. La mayoría ha estado alguna vez en la cárcel o ha sido sujeto-objeto del sistema penal (policía), como también algún miembro de la familia.

Al escuchar las expresiones acerca del trabajo, el mismo aparece como “medio de progresar, dentro del propio proceso penal”, mediante premios y como diferenciación de los otros presos. Una manera de pertenecer a *una élite, unos pocos que ya están “más afuera”, más adelante, de alguna manera “más arriba”*. El trabajo hace la diferencia, con escasa o nula referencia a la función integradora social, según se observa en las siguientes expresiones:

*Hice un curso de corte masculino y ahora ya tengo un cargo en la guardia, antes les cortaba*

8 Paulin Horacio & Tomasini Marina. Proyecto de Investigación “Sociabilidades juveniles y lógicas de reconocimiento en la escuela”.NEPSICO. 2012-13

9 Foucault, Michel. Ensayo “Frente a los gobiernos Los Derechos Humanos”. En La vida de los hombres infames. Editorial Altamira . Buenos Aires.1966.

*nomás a los presos y ahora también a los jefes de seguridad, el director del penal se suele cortar conmigo (A. M)*

*Por ejemplo donde trabajo yo, no sé si ha visto algunos chicos con chalequito amarillo...que identifica que somos personas presas pero de confianza, que estamos... cortamos el pasto, arreglamos los canteros, entonces la calle la tengo ahí nomás. (A.M)*

*En la fajina limpio la guardia externa, baldeo ahí porque ya puedo ir yendo para adelante, y si no las fajinas son: cortar el pasto, juntar la basura, llenar los tachos de residuos y cargar los contenedores; ahí trabajé mucho tiempo, me la gané a la guardia externa con el sudor de mi frente... (G. C)*

En suma, el lugar del trabajo en la cárcel se inscribe como propuesta socializadora que refuerza la lógica del provecho y la subordinación a la fuerza de mando, pero no se presenta, en la práctica, ningún vestigio del trabajo liberador creativo, productor social. La instrumentalización del beneficio otorga la progresividad de la pena y apuntala las tecnologías del Tratamiento.

*Acá estudiamos y trabajamos únicamente las condenadas. Para el ciclo de especialización y el CBU tienen que ser condenadas...hasta 2 años podés estar procesada, un año y siete meses... y ese año pueden venir a estudiar. (G.C)*

Es complementario a esta idea de trabajo como posibilidad de progreso, la ideología del orden y seguridad que se despliega desde la religión. Orden internalizado, establecido como régimen de verdad en la conciencia de los sujetos que favorece dicho progreso instituido y viceversa.

*...Todo el pabellón sale a orar, los siervitos son los pastores, los diáconos, todo eso, vio? Ellos están encargados del pabellón, de todo el pabellón....Salen todos al pasillo, así en fila, y si yo tengo un problema con Ud. y estoy parado al lado, dice el pastor: «tómense de las manos que vamos a orar», y vos me mirás y nos tomamos de las manos y empiezan las peticiones...yo le pido por mi hija, por mi compañera, por toda mi familia y por mí mismo, le pido que me ayude, que me enseñe a leer, a darme con la gente, a cambiar mi vida porque yo no quiero ser más como antes, y le pido a dios, vio.. Por ahí algunos se hacen los rebeldes, vio?, y el pastor se enoja, pero después va y dice: «si vos estuvieras en el pabellón de mundo, ¿qué?» El pluma no te va a decir vení oreemos, como vos decís, si comprás droga aquí en la ventana, que vas a embrollar todo, que andás gritando, que andás haciendo esto, que andás haciendo aquello, vienen un par de plumas viejos o un perro y dice, viene y te agarra y te pega una puñalada, te pega un fierrazo en la cabeza y vos te vas. En vez acá no, nosotros te venimos, te hablamos, te aconsejamos, te cuidamos, te decimos qué te va hacer mal, no hacás eso que te hace mal, no tomés eso que te hace mal, pensá en tu familia, pensá en tu vida, pensá en irte a la calle.*

### **Hacia un proyecto hacia el afuera: prácticas y procesos de subjetivación**

El posicionamiento subjetivo en el tiempo de la modulación de la pena es angustiante, pero es en esa angustia que adviene el sujeto como tal, reconociendo sus

límites y propiciando la fabricación de fuerzas para actuar<sup>10</sup>. En este sentido la pregunta por el *lugar del sujeto en el mundo del trabajo* y, en particular, en la situación de privación de libertad es una pregunta que reenvía a la construcción identitaria que evoca memoria hacia un futuro: ¿Qué hice? ¿Quién soy? ¿Qué quiero ser?

En este marco, cabe señalar que en esa instancia del trabajo se abre la posibilidad de aprehender conjuntamente recorridos y situaciones significativas en la existencia de estas personas privadas de libertad, siendo recién entonces posible reconstruir el lugar del sujeto. “No es formar el individuo para ser o hacer alguna cosa, sino permitir a las personas moverse, pensar de otra manera, hacerse nuevas preguntas y plantear otras relaciones, temiendo menos a sus deseos y a sus prohibiciones”, en palabras de Eugenio Enríquez (2009). Por ello, afirmamos desde el inicio que es desde la perspectiva de derechos humanos que se apuntala una manera de hacer y pensar dialogalmente, donde se produce una interrogación reflexiva y ética sobre el *lazo social* que pone bajo la lupa las nociones de poder, civilización, autoridad y sujeto<sup>11</sup>.

La subjetividad no es una escena interior, es la búsqueda de sentido; del sentido que otros atribuyen a la posición que se asume y al sentido que cada uno imprime a su posición, a sus ideas, sus afectos y sus proyectos. El lugar del sujeto en el mundo del trabajo se bosqueja en la afirmación de la existencia desde la creación de su actividad y no en posicionamiento de víctima o victimario, sino un soporte en el que participan otros.

*Una pregunta; ¿de qué me sirve hacer conducta, tener buen concepto, tener trabajo y estudiar?, ¿de qué, me lo podrían explicar? Recuerdo años atrás, antes de que saliera dicha ley (24660), si hacia un reclamo como este, te llevaban a los palos al calabozo, ¡porque eran tan brutos los pobres!, con el tiempo comencé a comprender que cuando el “celador” aprendiera la ley dejaría de golpearnos tanto con un palo o con la indiferencia, será como dice un compañero de la facultad de bibliotecología, que tanto le llama la atención que el decreto 1293 nos roba los sueldos, el fondo de salida, aportes jubilatorios y priva a los empleados penitenciarios de una capacitación acorde a su función. ¿Será ésta la política de Estado oculta?*

El lugar del sujeto en el mundo del trabajo, tanto en la cárcel como en la vida fuera de ella, consiste en una conquista de derechos y ciudadanía. Allí se evidencian *los núcleos vivientes*<sup>12</sup> que inter juegan y producen tensiones entre los deseos de afirmación

10 Correa Ana. Ponencia “Sujeto, procesos de subjetivación e identidades”. El proceso paradojal de subjetivación es complejo y contradictorio, expresa cómo el sujeto se apropiá, hace suyos ciertos contenidos, prácticas y significados y toma una posición en la tensión entre la subordinación, la indefensión, dependencia marcadas por las exigencias de la instituciones, la herencia familiar, comunitaria y cultural y, por otra, la fabricación de fuerzas para actuar, decidir, afirmarse, elegir. UNIP. São Paulo. 2012

11 Correa Ana. “Reflexiones acerca de los talleres en Derechos Humanos en la cárcel desde 2008 a 2011” <http://opdh.seu.unc.edu.ar>. Observatorio de prácticas en DDHH. Secretaría de Extensión Universitaria. Universidad Nacional de Córdoba. 2012.

12 Noción tomada de Vincent de Gaulejac en “Que est je? Sociologie clinique su sujet. Editions Du Seuil. Paris.

de sí, reconocimiento social y condiciones objetivas que afectan las oportunidades de acceso a la igualdad / al trabajo/ a la educación, en suma a la integralidad de los derechos.

*Deseos de afirmación de sí.* “el sujeto busca menos advenir como un yo que resistir a las exigencias de su propia realización depasando el sí-mismo (...) fuera de límites, siempre más, el extremo deviene en la referencia...” (De Gaulejac, 2009:120). Luego de una jornada realizada desde el espacio de la universidad, un interno dijo:

*La mayoría de los invitados, a este encuentro, se vieron sorprendidos por los seres humanos que los recibieron, allí se dieron con una realidad distinta a la que esperaban ver. Muchos de los mismos venían por primera vez a está “mal llamada prisión que hoy yo la llamo “Escuelandia”. Los menos tal vez venían a vernos como los hombres con trajes a rayas, que creían en el imaginario común. Se encontraron con lo que había, un grupo de estudiantes que los unía una idea, progresar, salir adelante, pese a estar en la cárcel, se convencieron que también somos personas y fuimos tratados como tales.*

*Reconocimiento social.* Alex Honneth señala la importancia de la lucha desde el conflicto de clases, en los cuales los individuos pugnan porque sean reconocidas sus aspiraciones o necesidades como algo que es irrenunciable y relevante para quien las pretende. Se pone en juego fundamentalmente el sentido de respeto, ya que el no reconocimiento genera “heridas morales” específicas provocadas por el menosprecio. A manera de ilustración, la cita presenta el espejo del otro, la capacidad de objetivar y construir una mirada de la realidad:

*Continuando con mí relato se llegó la hora de las conclusiones de cada mesa, no quedando tiempo para realizar el plenario general y por solicitud de los presentes y la relevancia del tema, se pidió que se programara otra jornada para realizar el plenario y cierre. De nuestra mesa, son las siguientes:*

- *Ausencia de seguimiento y control en los consejos criminológicos de cada prisionero.*
- *Una educación para todos transformándonos colectivamente para bien.*
- *Marcar la diferencia entre delincuente y persona.*
- *Área social y psicología tiene que ser áreas independientes del S.P.C.*
- *Mostrar a la sociedad el testimonio vivo que se puede rehabilitar y trasformar al prisionero en un ser sociable que piensa, trabaja, produce. (Síntesis realizada por un interno)*

*Condiciones objetivas (principalmente de clase) que afectan oportunidades de acceso a derechos.* Las violaciones de los derechos históricamente han afectado especialmente a ciertos grupos o poblaciones. La edad, el género y las capacidades o soportes sociales construidos colectivamente, son aspectos que aparecen como condiciones que vulnerabilizan el accionar de las personas, pero, sin dudas es la clase social la condición que

afecta las oportunidades pues allí se evidencian las desigualdades ante la represión y la impunidad. Al respecto, es interesante escuchar la percepción que tiene un técnico que trabaja con internos/as en período de prueba:

*Las mujeres tienen más tensiones pero tienen más capacidad de tolerar las frustraciones; ellas cuando piden algo lo sostienen y lo defienden; los hombres no. Insisten para que los anote en algún curso y cuando llega el momento NO ASISTEN.*

*Aprender a esperar es algo bien difícil, todo lo tienen que aprender otra vez después del encierro, a comer, vestirse para salir, genera mucho stress, y allí el riesgo es que vuelvan a lo conocido. Hay que darles elementos para que no repitan. Pues el interno/a tiene una distorsión en el “tiempo” que exacerba ansiedades y genera frustraciones.*

## Conclusiones

En esta presentación se reflexiona tanto sobre el lugar del sujeto como del trabajo en la vida humana, en este particular laboratorio social que es el encierro. Allí las preguntas resuenan en todas las instituciones de una sociedad y en los avatares del sujeto social y ciudadano. Advirtiendo en el avance del atravesamiento el sentido de ciertas funciones punitivas del Estado a la sociedad en general, cuando la pena privativa de libertad ha terminado de mostrar que no es una promesa alentadora el paso a la “*prevención especial negativa*”, escapando de pretensiones incapacitadoras y neutralizadoras y también evitando el triunfo de la *prevención general* (tanto en su clave *positiva* como *negativa*), que pretende utilizar la pena, a pesar del condenado, para que la misma cumpla funciones para el resto de la sociedad en la indicada dirección tomada por las campañas de *law and order*” (Iñaki Rivera Beiras.2011).

Así pues, trabajo, actividad y subjetividad articulan la cuestión de la libertad en la actividad actuante deliberativa del trabajo, como afirmamos al inicio, pues al interrogarnos desde los sujetos en la cárcel y desde las prácticas en la perspectiva de los derechos humanos surge una incitación al pensamiento y la acción, no para incapacitar o neutralizar sino reconociendo que el despliegue del sujeto en tanto trabajo y educación es antes que tratamiento penitenciario un derecho del ciudadano, aun en condición de privación de libertad. Con capacidad deliberativa que expresa “la voluntad o actividad deliberada, dimensión reflexiva, de lo que somos en tanto seres imaginantes. La reflexividad presupone la imaginación, que es la dimensión reflexiva y práctica de nuestra imaginación como fuente de creación.” (Castoriadis.2004:109)

## Referencias bibliográficas

- Castoriadis, C. (2004). *Sujeto y verdad en el mundo histórico social*. Fondo de Cultura Económica. España.

Correa, A. (2012). Sujeto, procesos de subjetivación e identidades. *UNIP*. Sao Paulo.

Correa, A. (2012). Reflexiones acerca de los talleres en Derechos Humanos en la cárcel desde 2008 a 2011. *Observatorio de prácticas en DDHH*. Secretaría de Extensión Universitaria. Universidad Nacional de Córdoba.

De Gaulejac, V. (2009). *Que est je? Sociologie clinique su sujet*. Editions Du Seuil. Paris.

Enriquez, E. (2009). La intervención Psicosociológica. Un debate sobre la teoría y la práctica. En *Cuadernos del campo psicosocial*. Nº 2. Correa Ana & Pan Mónica (comp). Editorial Brujas.

Foucault, M. (1966). Ensayo Frente a los gobiernos Los Derechos Humanos. En *La vida de los hombres infames*. Editorial Altamira. Buenos Aires.

Lipietz, A. (1996). *La sociétés en sablier. Le partage du travail contra la dechirure sociales*. Editions: La Découverte. Paris.

Wacquant, L. (2004). *Las cárceles de la miseria*. Manantial. Buenos Aires.

Rivera Beiras, I. (2012). *Lineamientos garantistas para un transformación radical y reduccionista*. Universidad de Barcelona- Universidad Nacional de Córdoba.

# *Del trabajo como modo de subjetivación a los modos de subjetivación como construcción del trabajo*

*Adriana Vitelli<sup>1</sup>*

Estas pretenden ser algunas líneas o ejes para pensar la problemática de la dimensión del trabajo en personas que han visto afectadas sus posibilidades de inclusión, ya sea por su padecimiento subjetivo, como por las circunstancias que han favorecido las situaciones de marginación y discriminación.

Pensamos la subjetividad como una construcción basada en las percepciones, experiencias, aspiraciones, sentimientos que orientan de algún modo la acción de los sujetos, sus prácticas, la organización de sus espacios y tiempos.

“Hablar de subjetividad es hablar de la condición de los sujetos, de su índole, de sus peculiaridades, de aquello que los delimita y distingue del mundo de los objetos. La subjetividad como proceso es una escritura de sí mismo.” (Martín del Campo, E., 2005)

Foucault (no podemos dejar de mencionarlo si hablamos de subjetividad), en sus textos sobre la experiencia histórica de la locura, del nacimiento de la clínica, de la historia del castigo, de la disciplina o de la sexualidad, manifiesta su preocupación sobre la problemática del sujeto, que trasciende su tratamiento del poder. Se trata de un abordaje histórico acerca de la subjetividad, es plantear una “historia del sujeto”, desarrollando de esta manera los “modos de subjetivación”, que son, precisamente, las prácticas de constitución del sujeto, y en las que él mismo aparece como efecto de esta constitución.

---

<sup>1</sup> Jefa de Servicio del Centro de Rehabilitación Socio Laboral [adrianavitelli12@hotmail.com](mailto:adrianavitelli12@hotmail.com)

Modos de subjetivación que remiten a la vez a formas de actividad sobre sí mismo: procedimientos y técnicas de relación consigo mismo, modos a través de los cuales el sujeto se constituye como objeto de conocimiento, prácticas que le permiten al sujeto transformar su propio ser (Foucault, 2003).

Se pueden destacar algunas proposiciones éticas importantes en la obra de Foucault. Entre ellas, la que afirma la libertad como principio ético. “La libertad es la condición ontológica de la ética, pero la ética es la forma reflexiva que adopta la libertad” (Foucault, 2006). Y allí mismo escribe: “El sujeto no es una sustancia. Es una forma y esa forma no es siempre la misma, (...) lo que interesa es la constitución histórica de esas formas diferentes del sujeto en relación con el juego de la verdad.”

Lo que acentúa es la dinámica por la cual el sujeto se constituye a sí mismo en este proceso de subjetivación (en contraposición al sujeto ya constituido, imposible de transformarse). Al respecto Dreyfus (1990) afirma: “De la idea de que el sujeto no nos es dado, pienso que se deriva una consecuencia práctica: tenemos que crearnos a nosotros mismos como una obra de arte”.

La sustancia de la ética es aquello que está abierto a la transformación histórica del sujeto, incluye la posibilidad de “un nuevo impulso, lo más vasto posible a la obra inacabada de la libertad (...) como forma de escoger una manera de ser” (Foucault, 2006). Cabe señalar que el autor indica que la sustancia ética para los griegos son los placeres, y para el cristianismo es el deseo.

Agrega que el “cuidado de sí” es una práctica que va en este sentido, como modo de “asegurar el ejercicio continuo de la libertad, y que es la finalidad de esta ética”. Y se trata de liberarnos de modos de desarrollo de sí mismos que se imponen para acceder a la propia técnica de subjetivación y al propio cuidado de sí mismo.

Este cuidado de sí mismo es una manera de relacionarse con el mundo desde la actitud consigo mismo y con los demás.

La subjetividad entonces es entendida como capacidad de interactuar, como intencionalidad, como capacidad de pensar. Es efecto de la experiencia por la que los hechos vividos constituyen y acompañan al sujeto.

Nos remitimos a Ana Quiroga (1985) para plantearnos la transformación a través de la matriz de aprendizaje, representada “por la modalidad con que cada sujeto organiza y significa el universo de su experiencia, su universo de conocimiento. Se constituye en interacción con el mundo pero a la vez condiciona modalidades de interacción. Matriz, en tanto, estructuración, es el lugar o la forma en la que se genera la particularidad que tiene en cada uno de nosotros el vincularse, el aprender y la posibilidad de realizar.”

## **El “cuidado de sí mismo”: el trabajo como un modo de construcción de subjetividad.**

Me interesa desarrollar el relato de la experiencia institucional del Centro de Rehabilitación Socio Laboral, al cual pertenezco, tomando esta perspectiva para pensar el sujeto.

Desde su inicio (hace 24 años) se planteó como un espacio de transformación, de protagonismo activo de los entonces llamados “pacientes”, nombrados a partir de allí “operarios”, aquellos que operan, que intervienen, que construyen y transforman su propia historia, que participan en los modos de construir nuestros propios espacios de salud.

Este Centro se crea en 1988 en un marco de políticas de Salud Mental orientadas a la desmanicomialización, la integración a la familia y la inclusión en la comunidad. La fundamentación teórico política en que nos basamos para su creación constituye, desde el primer momento, una fuerte crítica a la estigmatización social que produce exclusión y aislamiento, considerando que puede ser un trabajo, una actividad, lo que revierta o en cierto modo mitigue los efectos asociados a la locura.

La finalidad de esta institución es el desarrollo de acciones con eje en la rehabilitación, habilitación, y su objetivo más ambicioso es la inclusión social y laboral en la comunidad de personas que han padecido de problemáticas en su salud mental.

Otros objetivos que nos proponemos con las personas que se incluyen en este Programa son los de promover la adquisición de hábitos laborales, de convivencia, propiciar el aprendizaje de oficios (carpintería, herrería, costura, manualidades, etc.), asumir responsabilidades y compromisos con otros, incluyendo a la familia y a la comunidad en este proceso.

Pensamos el concepto de rehabilitación desde la revalorización del paciente como ciudadano, en tanto persona de derecho, y desde un abordaje integral que contemple el aprendizaje y entrenamiento de habilidades y destrezas, la adaptación activa y transformadora a su comunidad, la posibilidad de centrarse en sus propias necesidades y objetivos. Se plantea como una alternativa de tratamiento que se orienta hacia estrategias que nos implican a todos en una búsqueda transformadora de las posibilidades del operario de construir un proyecto de vida, lazos sociales y, por ende, salud.

El objetivo fundamental es que el paciente recobre la palabra y el derecho a ser escuchado, como condición imprescindible para que pueda participar creativa y activamente en su propia rehabilitación

Este Centro intenta ofrecer un abordaje integral para el logro de esos objetivos, para lo cual planificamos diversas actividades, que nos hacen dividir el Programa en

cuatro Áreas: El Programa Terapéutico Laboral, que incluye actividades tales como reuniones de grupos de pacientes, de secciones, asambleas, reuniones multifamiliares, entrevistas y reuniones de preegreso, entre otras. Una parte importante de este programa son los talleres de aprendizaje de oficios: herrería, carpintería, costura, papel artesanal, manualidades, pintura aplicada.

El Programa Recreativo Deportivo se desarrolla a través de espacios de gimnasia, talleres de básquet, fútbol, natación, viajes de una semana a Embalse, entre otras actividades.

Como parte del Programa sociocultural se realizan salidas al cine, al teatro, visitas a muestras de arte, etc. Finalmente desarrollamos el Programa de Proyección Comunitaria, cuya función es la creación de talleres en los barrios, con el acompañamiento de los EAC (Equipos de Atención Comunitaria, que dependen de la Dirección de Programas de la Dirección de Salud Mental de la Provincia de Córdoba) para trabajar con grupos de población vulnerable (adolescentes, mujeres, desocupados).

Atendiendo siempre a los conceptos de atención integral en salud, aspiramos a brindar:

- Actividades de educación para la salud relacionadas a la prevención y formación de hábitos y cuidados de sí mismo.
- Articulaciones con diversas instituciones públicas y privadas que faciliten la inserción laboral y social del operario paciente.
- Promover la oferta de actividades que permitan un proceso de rehabilitación constante del operario que tienda a disminuir crisis y evitar internaciones.

Partimos de un mercado laboral cuyas exigencias pueden no ser respondidas por las personas con padecimiento subjetivo.

Los planes de inserción laboral que se ponen en marcha desde la órbita estatal están dirigidos a “discapacitados” y dejan fuera a este sector de la población, ya que quedamos inmersos en una contradicción difícil de resolver, porque no podemos ni queremos “discapacitar” a personas a quienes reconocemos en su dimensión protagónica, y nos encontramos muchas veces con que ni el Estado ni las empresas privadas quieren comprometerse con los que nombran como “éstos fenómenos a los que creen no poder controlar”.

Desde nuestro lugar tenemos que trabajar con los prejuicios sobre la peligrosidad y el imaginario social sobre la locura encerrada en el manicomio, que dificultan la posibilidad de que la sociedad pueda pensar que a su lado, en sus puestos de trabajo, o en los lugares donde desarrollan sus actividades puedan convivir e interactuar con personas que padecen estas problemáticas.

La inclusión laboral de personas con trastornos en su salud mental nos desafía a la construcción de dispositivos específicos que intenten dar cuenta de una multiplicidad de factores que obstaculizan, y en ocasiones directamente impiden la inclusión laboral de los mismos. Las dificultades suelen ser mayores en instituciones públicas debido al perfil de personas que se atienden en ellas: bajo nivel de escolarización, situación de marginalidad extrema, nula capacitación previa en oficios laborales. Por su parte, desde el sector privado se exigen niveles de “garantía” o “control” sobre el curso futuro de los trastornos mentales, requisito que termina funcionando como un verdadero filtro que entorpece cualquier proceso de inclusión.

Hay que señalar, además, que las políticas diseñadas en la actualidad con el fin de promover la inclusión laboral de personas discapacitadas no suelen contemplar las particularidades propias de las personas con trastornos en su salud mental, ni los prejuicios y temores que las mismas generan en la sociedad.

En nuestro hacer cotidiano debemos generar espacios de reflexión sobre esta problemática y plantear avances en relación a las características que deberían poseer los dispositivos rehabilitadores que promueven la inclusión socio laboral de personas con trastornos en su salud mental en el sector público de la salud y en el marco del enfoque de derechos humanos.

Nuestra institución se propone una evaluación permanente para generar cambios, promover la creación de alternativas a la inserción social y laboral, como así también para la contención de sus operarios. Esta perspectiva se evidencia en la apertura de nuevos talleres y la reformulación de los existentes, acompañando los emprendimientos que se puedan promover.

Es en este contexto que pensamos Proyectos Productivos hacia la comunidad, como así también alternativas de Empresa Social desde espacios de acompañamiento de la institución, y de articulación intersectorial. La noción de empresa social, sobre todo en los lugares originarios -aunque no sólo allí-, significa “realizar empresas, mejor aún, emprendimientos que produzcan lo social, que generen valor social agregado” (Mauri, D., 1995).

El punto de partida de las estrategias de empresa social no es el mundo de la producción de riquezas, sino el mundo de su distribución y redistribución. La empresa social es, en efecto, una estrategia productiva, pero cuyo lugar de elección es lo social, la reproducción, la asistencia y la redistribución. Este compromiso se basa fundamentalmente en la experiencia con grupos vulnerables para inducir, también a ese nivel, ejemplos de productividad.

La Empresa Social de Salud Mental moviliza un cambio en la forma en que la comunidad mira la locura y a quienes la padecen. Muchas veces decimos que los destinatarios de la Empresa Social no son las personas con sufrimiento mental, sino el resto

de la comunidad, para que puedan entender que una persona con ese padecimiento tiene otros destinos posibles que el encierro o la marginación. Estos mecanismos de inserción laboral son necesarios como una herramienta para reinserción social.

Una de las consecuencias más dolorosas de la enfermedad mental es la secuela de exclusión social que genera, y ello repercute fuertemente en el ámbito laboral. La falta de inserción laboral (que en nuestra sociedad es determinante sobre la inclusión social de una persona) genera una multitud de consecuencias negativas sobre la salud mental; por el contrario, la posibilidad de contar con un trabajo abre las puertas a la afirmación personal. Aspiramos a que la empresa social contribuya a derribar algunos mitos y que los beneficios puedan alcanzar incluso a quienes no se desempeñan directamente en ella.

En esta última etapa, en que la Dirección de Salud Mental ha vuelto a priorizar la desinstitucionalización y la primarización de la atención, nuestra institución se ha planteado como modo de desinstitucionalizar y estar más cerca de la comunidad la realización de actividades de proyección comunitaria: talleres que replican el dispositivo en otros ámbitos, tales como los que funcionan en equipos de atención comunitaria, hospedería para personas en situación de calle, barrios marginales/dos de la ciudad de Córdoba, parroquias, etc.

La percepción comunitaria de la locura y la actitud frente a ella es uno de los temas más relevantes entre los que nuestra cultura tiene pendientes en cuanto a la discriminación. Un eje central es trabajar sobre un cambio en la forma en que la comunidad percibe la locura y a quienes la padecen. Este cambio de percepción también se da en los pacientes que trabajan en la empresa social respecto a sí mismos; dejan de verse como una carga para su entorno, para pasar a entender que pueden ser personas útiles para sus familias y su comunidad, que pueden ser ciudadanos íntegros.

Estos planteos hoy encuentran apoyo legal en las nuevas leyes de Salud Mental, tanto a nivel nacional como provincial. La Ley Nacional de Salud mental 26.657 promueve la articulación de los efectores de salud mental con los ministerios de Educación, Desarrollo Social y Trabajo, Empleo y Seguridad Social para “desarrollar planes de prevención en salud mental y planes específicos de inserción socio-laboral para personas con padecimiento mental.” Y agrega que esos planes y todo el desarrollo de la política en salud mental deberán “contener mecanismos claros y eficientes de participación comunitaria, en particular de organizaciones de usuarios y familiares de los servicios de salud mental.”

En nuestra provincia la Ley N° 9848 en el artículo 11 establece que es derecho de todas las personas con padecimiento mental “no ser discriminadas por ninguna causa y bajo ninguna circunstancia, en particular por motivos relacionados directa o indirectamente con su patología”. En el artículo 23, referido a las instituciones, servicios y programas de asistencia, respecto a las estrategias de reinserción social señala que

deben tener las siguientes características: “...emprendimientos sociales y laborales, talleres artístico culturales, talleres recreativos y/o deportivos, comunidades terapéuticas, acompañamiento terapéutico intrainstitucional y extrainstitucional.”

## A modo de reflexión final

Retomamos entonces, a manera de concluir, nuestro concepto de rehabilitación, considerando que su objetivo final se centra en mantener el respeto absoluto a la dignidad de la persona, a poder apropiarse de la mejor calidad de vida posible y preservar el derecho de ciudadanía de las personas afectadas.

Es de destacar que quien está afectado en su salud mental es alguien que padece una problemática en su inscripción en lo social. Sus vínculos con los otros están distorsionados, trastornados, y es un desafío de estos dispositivos el reconstruir como sea posible los lazos que permitan una inserción particular en la realidad.

Por otra parte, sabemos que “lo social” responde también a ideales que lo dominan, ideales que proponen rasgos a los cuales el sujeto deberá identificarse para poder integrarse a la vida social y del trabajo, que responden a un “deber ser” que deja excluido a aquel que no logra asumir estos rasgos y que fracasa en cumplir estos mandatos.

En este sentido tomamos el concepto de matrices de aprendizaje como “modalidades más o menos estables de comportamiento, tanto en lo sensible, en lo motor, en las formas de pensamiento y acción” (Quiroga, A, 1985), y que hace referencia a los esquemas internos propios que posee cada sujeto para operar con la realidad, apropiarse de ella y poder establecer relaciones con lo que lo rodea.

Cada persona es un sujeto de aprendizaje desde sus primeros momentos y en cada situación que protagoniza, y esos procesos son fundamentales en la construcción de su subjetividad.

Estos dos conceptos (subjetividad y aprendizaje) son complementarios, se sostienen entre sí y dan cuenta de la singularidad del sujeto como creación y construcción de sí mismo.

Como dijimos, la dimensión trabajo es un elemento constitutivo de subjetividad. Y cuando un sujeto actúa, participa, no sólo opera sobre sí mismo, sino que de algún modo interviene en la realidad de los otros, y en su propio cotidiano, en los modos o maneras de inscribir en lo social. Pensado desde esta perspectiva, el trabajo constituye un modo de transformar la realidad, un ejercicio en el proceso de constitución de subjetividad, y en este sentido me gustaría introducir un interrogante que podemos plantearnos desde las características de nuestro hacer: Si pensamos el trabajo como un modo de subjetivación, ¿podría pensarse que desde los modos de subjetivación

del sujeto pudiera construirse el trabajo?

## Referencias bibliográficas

Hubert, D. Ser-en-el-Mundo. Editorial Cuatro Vientos, Santiago de Chile: 2003

Foucault, M. (1984). Historia de la sexualidad 3: la inquietud de sí. Bs.As. Siglo XXI Editores.

Foucault, M. (1963). El Nacimiento de la Clínica. Bs.As. Siglo XXI Editores.

Foucault, M. (1982). La hermenéutica del sujeto. Madrid. Akal.

Leonardis, O.; Mauri, D.; Rotelli, F. (1995). La Empresa Social, Buenos Aires, Ed. Nueva Visión.

Ley Nacional de Salud mental 26.657.

Ley provincial de salud mental 9848.

Programa del Centro de Rehabilitación Socio Laboral. Dirección de Salud Mental. Ministerio de la Provincia de Córdoba.

Quiroga, Ana P. (1994). Matrices de aprendizaje: constitución del sujeto en el proceso de conocimiento. Buenos Aires: Ediciones Cinco

# *Historia vital del trabajo (HVT). Dispositivo psicosocial de intervención en la clínica de la salud mental*

*Dulce Suaya<sup>1</sup>*

Comenzaré este texto, con un relato que da cuenta de los momentos iniciáticos de lo que hoy pretendo explicitar como **dispositivo psicosocial de intervención clínica**: Historia Vital del Trabajo (HVT).

Las historias narradas por los usuarios de los Hospitales de Salud Mental me posibilitaron reconocer aspectos silenciados de la vida cotidiana de los residentes en estas Instituciones, transmutar el código y la apropiación de lo narrado.

## **Historias no contadas**

Es B. quien en primer lugar viene a mi recuerdo.

Un rostro surcado por el llanto arrastra el cuerpo gordo, grande, pesado, blando, cargando sufrimientos de tiempos inmemoriales. B. llora. Sus lágrimas no llaman a la compasión, bien por el contrario, molestan; son lo que vulgarmente se denomina “lágrimas de cocodrilo”; nada de lo que sucede las justifica, las legitima. No se alcanza a reconstruir la escena que provoca tanta tristeza. El dolor parece lejano. No se divisa si se trata de una ofensa, de un duelo o la congoja de una vida vacía de sentido desde su origen.

Un desafío se impone al interlocutor: lograr que lo que dice le afecte. La dificultad se acrecienta aún más a consecuencia del chasquido que acompaña sus palabras

---

<sup>1</sup> Facultad de Psicología. Universidad de Buenos Aires [dulcesuaya@psi.uba.ar](mailto:dulcesuaya@psi.uba.ar)

seguido de pequeñas gotas que expulsa al hablar, lo que obliga a quien lo escucha a alejarse. Su mirada se oculta detrás del espesor de los lentes que intentan dar visibilidad a un mundo que se le achica.

A pesar de que casi a diario veo a B., en una oportunidad algo de mi desconocimiento sufrió la amenaza de un quiebre. Me presté a escuchar en privacidad sus quejas, que revisten siempre el carácter de una denuncia de consecuencias graves, sobre las que habría que tomar todos los recaudos necesarios para proteger su persona. Era urgente y debería mantenerse en secreto que fuera él el denunciante. B. me llama en voz baja, y como otras tantas veces nos dirigimos al consultorio más distante. Lo escucho.

Sin embargo lo que marca una inflexión en este ritual y lo singulariza se liga a la pregunta que le formulo, que desplaza el diálogo hacia mi interés: *B, ¿en qué has trabajado antes de estar internado?* Cuál no fue mi sorpresa al escuchar el despliegue de un relato al que voy acompañando con mucha expectativa.

Aún más, al privilegiar con lujo de detalles su habilidad de marqueterista, la exigencia de perfección del encastre en muebles de estilo según el gusto de los años 40'.

Mi curiosidad le permitió desarrollar la escena fabril, subrayando el vínculo afectivo que sosténía con la patronal, el prestigio de la fábrica y la calidad de la producción reflejada en las mueblerías clientes, entre las que se encontraban las de alta calidad, nada menos que Maple y Stein. Aún bajo efecto de la sorpresa y entusiasmada con la revelación, confirmo la validez de sus palabras en tanto he comprado mis muebles en Stein.

¿Cuáles fueron los avatares de la vida que lo condujeron a la internación? ¿Por qué el mundo externo al hospital ya no lo abriga? ¿Por qué el desinterés caló tan hondo que no lo provoca a querer salir?

Interrogantes a borbotones me inundaban. La fábrica cambió, el hijo sustituyó al padre, y con él entró la modernidad; la tecnología de los muebles en serie reemplaza el preciosismo de los artesanos, el gusto americano domina el mercado, haciendo a un lado el gusto francés e inglés. Conservó el empleo pero no el puesto de trabajo; pasó, en consecuencia, a ser empleado de mantenimiento, cumpliendo la labor de barrer el aserrín que las máquinas fabricaban en gran cantidad. El relato empieza a entrar en un cono de sombra acompañado por sollozos contenidos.

B. llora un llanto doloroso, intenso, profundo. Algunas palabras se vuelven ininteligibles y dimensionan nuestra sordera: "Dulce, ya **no recordaba** más esa historia, porque hace 20 años que de eso no hablo....".

## Contexto histórico

Transcurrían los años noventa y nos encontrábamos en la práctica hospitalaria con una distancia entre la demanda de atención que la población formulaba y nuestras herramientas clínicas que no alcanzaban a responder—a reducir el sufrimiento psíquico de quienes acudían en búsqueda de asistencia.

La destrucción de puestos de trabajo y las altas tasas de desocupación conllevaron un incremento de la explotación: reducción de salarios, aumento de la jornada laboral, humillación, asedio. Escenarios tormentosos para los trabajadores. La falta de trabajo afectaba la vida psíquica hasta comprometer la vida misma en el acto suicida.

Una pregunta insiste en nuestra elucubración: ¿qué liga el trabajador al trabajo, considerando la realidad del maltrato laboral?

Al incursionar en el camino que esta indagación abre, encontramos que se hace necesario diferenciar Trabajo de Empleo.

Narrar este antecedente guarda el propósito de señalar la consecuencia que provocó escuchar a B. Están presentes en el relato la *historia*, la *memoria* sin olvido, la valoración del *trabajo*, el *orgullo* del artesano que produce una obra.

Tres ejes, que conceptualmente han configurado el esqueleto básico sobre el que se apoya el edificio del **HVT: Memoria, Historia, Trabajo**.

### Memoria

Asumimos como concepto que la memoria no es un estamento estable o inmodificable, ni tampoco la conservación de algún modo de ser anterior; sino que la memoria se produce en acto, es potencia, es posibilidad de alguna realización.

Memoria e historia se conjugan para elucidar la idea de pasado personal como relato ficcional que produce un sentido.

Si bien los fundamentos teóricos sobre los que se construyó el HVT corresponden en medida importante a los desarrollos psicoanalíticos, la práctica del análisis se orienta conforme a la asociación libre del analizante y privilegia las formaciones del inconsciente; mientras que en la implementación del HVT hay una orientación que el coordinador propone y se privilegia la posibilidad misma de producción de un sentido y no de desciframiento.

Estas características del HVT responden a los objetivos para los que fue diseñado y atienden a las circunstancias que vuelven valiosa su implementación, sin que esto

suponga desatender la compleja dimensión que abre una invitación en apariencia simple: la invitación hecha al otro a que tome la palabra.

## Memoria en HVT

El principio directriz de la puesta en práctica del dispositivo HVT consiste en proponer al sujeto que relate su trayectoria laboral, entendiendo que dicho relato pone en juego una particular actividad de la memoria. La invitación que esta propuesta supone es la de producir una escena en la que aquel que habla se ubica como protagonista. Se posibilita el reconocimiento de haber sido (técnico o albañil, o pintor, etc.), al mismo tiempo que se propicia el advenimiento de un “habrá sido”.

## Historia en HVT

El dispositivo HVT, al convocar al sujeto a narrar la trayectoria laboral, apuesta a que en el desliz del decir se produzca el encuentro con un pasado presentificado. La terapéutica del dispositivo descubre en las palabras del sujeto acontecimientos que ellas mismas están ocultando y que se convierte – a la vez ausente y presente- en un pasado. La historia parte ingenuamente de lo cotidiano, y alcanza a deducir “las conclusiones más extrañas”. La historia es una forma de esta “extrañeza”, pues no es ni un dato inmediato, ni un a priori, es un producto en acto.

En la aplicación del dispositivo se considera que el sujeto que relata construye de un modo singular su historia. Los sentidos que advienen en su narración son categorizados como efectos de la significación articulada en ese discurso, por lo tanto no se les supone una realidad preexistente al momento del relato.

Desde la perspectiva psicoanalítica, en la cual ubicamos al dispositivo HVT, el origen de la historia está perdido para el sujeto dividido, por lo cual el retorno no encuentra un lugar de anclaje preestablecido. Es decir, no se trata de desentrañar un significado perdido o reprimido, sino de reconstruir un relato que ubique al sujeto en otra posición subjetiva. Lo terapéutico consiste en que el sujeto pueda armar una historia diferente por medio de la cual resignifica su ser de sujeto trabajador, con capacidad creadora. De esta manera se hace presente el concepto de trabajo, fundamental para la ontología que sostiene nuestro dispositivo.

Para sintetizar nuestro tratamiento sobre el tema de la historia, cabe señalar que la idea principal que fundamenta nuestro dispositivo es que la historia es una narración, que construye sentido, en el cual pretendemos que la terapéutica lleve a que el relator se halle centrado en esa historia, como sujeto productor, creador.

## Trabajo

Otro de los ejes que fundamentan nuestro marco teórico es el del trabajo. En la creación del dispositivo HVT está implícita la concepción de Freud respecto de que la relación del sujeto al trabajo es una relación libidinal, siendo el objeto “trabajo” el que constituye una parte fundamental en la estructuración de la identidad del sujeto.

“Ninguna otra técnica de orientación vital liga al individuo tan fuertemente a la realidad como la acentuación del trabajo, que por lo menos lo incorpora sólidamente a una parte de la realidad, de la comunidad humana”. (Freud, 1969)

Freud dota de dos condiciones al trabajo: una como valor de subsistencia; otra es la que le otorga la investidura libidinal cuyo valor es el dar sentido a la vida.

Siguiendo a Engels (1987), el trabajo contribuye a despegar al hombre de su anima- lidad y lo constituye como tal.

El trabajo ha configurado desde el principio de la modernidad un eje paradigmático en la producción de subjetividad.

En la actualidad toda la sociedad está impregnada de las normas de relaciones de producción específicamente capitalistas.

El sujeto es al mismo tiempo producto y productivo, constituido y constitutivo de vastas redes del trabajo social. El trabajo es tanto sujeción como subjetivación, razón por la cual han de desecharse todas las nociones de voluntad libre o de determinismo del sujeto. La subjetividad se define simultáneamente por su productividad y su producibilidad, por sus capacidades de producir y de ser producida. (Negri, 2003)

Tal como aporta Neffa, el trabajo es una actividad específicamente humana, que tiene un papel importante en la construcción de la identidad de los sujetos, dado que es central en el individuo, en el colectivo y en toda la sociedad.

La actual coyuntura mundial ha registrado durante las últimas tres décadas no sólo nuevas formas de organización del trabajo sino también el surgimiento de nuevos “individuos por defecto”, que han sido violentamente desvinculados de los soportes protectores de la propiedad social.

La inequidad distributiva, la concentración de la riqueza, el mercado regulador de las relaciones sociales, la pérdida de puestos de trabajo, el crecimiento del trabajo informal, el borramiento de la función social del Estado, las nuevas formas que asumen las relaciones salariales, todo esto sitúa al trabajador en una zona de vulnerabilidad y desafiliación.

El intercambio social abre el escenario, producido culturalmente, en el que se juega el legado generacional. El sentido de la vida no se halla en el origen de ésta sino en su

devenir, en la medida en que es construido. A través del trabajo el hombre encuentra el instrumento, el modo para intentar cumplir el pacto simbólico, fundante de la cultura, y que supone la promesa de preservar la vida. Esta afirmación plantea como argumento que la vida recibida como “don” es transmitida a la generación sucesiva.

¡Justamente porque el trabajo es constitutivo del hombre, es decir, no externalidad incorporada sino fundamento, es que afecta directamente a la integridad de la persona, abatiéndola y desarticulándola!

Cada vez es más pronunciada la franja periférica, marginal, que alberga habitantes producidos por este “horror económico” (Forrester, 1997). La naturalización de tal realidad histórica posiciona al sujeto frente a lo inexorable. Resignación, desesperanza, frustración ocupacional vivida como fracaso, sumisión, son condiciones psíquicas que sirven de soporte a las exigencias de las nuevas formas de organización del trabajo.

## Trabajo en HVT

Concebir el trabajo como constitutivo del sujeto es acordar con Neffa la distinción entre **Trabajo y Empleo** y con Agamben la idea de recuperar “la experiencia humana” como producción de sentido histórico, y desde allí potenciar la concepción de un Sujeto Creador.

El sujeto desocupado o el sujeto internado en un hospital participan del engranaje social y sufren sus efectos, tal como el trabajador activo.

El dispositivo HVT se plantea recuperar la experiencia como una instancia valorada y valiosa para el sujeto y su comunidad, donde la palabra y el relato restituyen esa autoridad que permite la transmisión de generación en generación, o sea la construcción de sentido histórico, que hace lazo social. De allí que tomemos la categoría trabajo como tercer eje de nuestro análisis.

Nuestro dispositivo aporta a la reflexión sobre la relación trabajo y salud mental, el concepto de **Trabajo Valor** como productor de subjetividad.

Por esto, cuando nos preguntamos acerca de qué es aquello que el sujeto pierde al perder el trabajo, queremos incursionar en dirección al encuentro de una respuesta en un campo en el que dejamos en suspenso las razones (circunstancias, factores) económicas a fin de dar entrada a toda una serie de manifestaciones afectivas, predominantemente dolorosas – desilusión, desaliento, angustia, decepción, desencanto-, que no están directamente vinculadas a la valoración que el sujeto otorga al empleo.

Al quedarse sin trabajo -no sin empleo-, el sujeto pierde la inscripción de pertenencia

cia a un colectivo en el que se reconoce como ser social. En este sentido, el trabajo como constitutivo de la subjetividad humana no es, tal como pretendió reducirlo la sociedad capitalista, ni el empleo, ni la ocupación, ni la labor. Por el contrario, hace lazo social, es creación, es elaboración creativa.

El trabajador como sujeto de un saber socialmente productivo aporta a la conceptualización del poder subjetivante del HVT.

Saber colectivamente construido, proyección de un ideal, “lo que quisiera ser” (Zizek, 2000). Lo que Freud llamaba Yo ideal, el ideal “con el cual [el sujeto] compara su Yo actual” (Lacan).

### **Hallazgos de la aplicación del HVT**

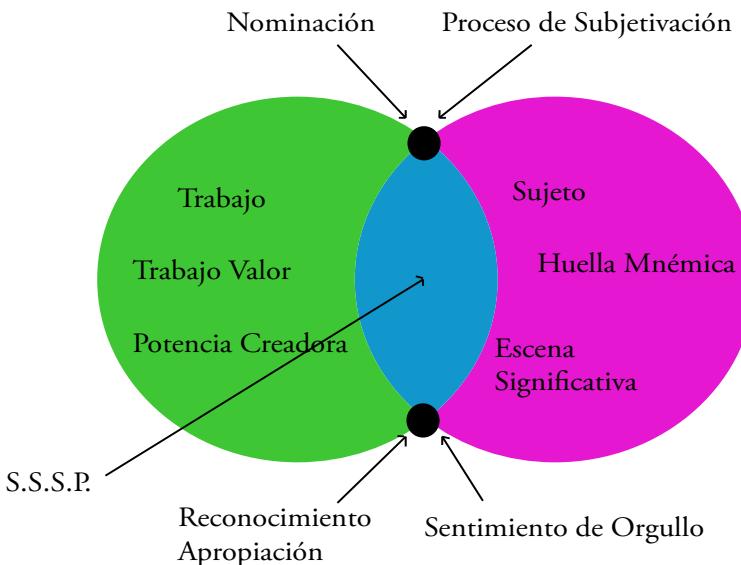
En su *Historia de la Locura* Foucault (1976) sostiene que el Trabajo funcionó como corte separador entre locos, mendigos, vagabundos, delincuentes, pobres. La exclusión de los locos estuvo marcada por su no inclusión en el proceso productivo. El discurso jurídico los denomina como “incapaces”, y posiciona al Estado en la función asistencialista del loco.

El Dispositivo Historia Vital del Trabajo (HVT) produce el *sujeto trabajador* al activar la huella que lo marca como dotado de potencia creadora. Es a través de la palabra que el recuerdo se presentifica, nombra al sujeto trabajador en el mismo acto que lo constituye, *nominación* que lo inscribe en el orden simbólico en un discurso que hace lazo. La pregunta que interroga el ser (¿quién sos?), encuentra como respuesta la ***nominación social*** de sujeto productor (“soy albañil”).

Concebido como un instrumento de promoción en el campo de la Salud Mental, el propósito de creación y aplicación del Dispositivo HVT fue y es contribuir al proceso de resignificación del sujeto en relación a la tarea que realiza, aminorar su padecimiento, desplazarlo del lugar de víctima sin victimizarlo, romper con las responsabilidades que se le atribuyen, devolviéndole un lugar protagónico.

La aplicación del HVT produce una subjetividad en la que el sujeto se reconoce en posición de sujeto trabajador-creador. El dispositivo logra como efecto que el sujeto se apropie de una imagen valorizada de sí mismo como sujeto de un saber socialmente productivo. Al remover el espacio de memoria, el dispositivo *reactiva el deseo* y encuentra, en las estrategias propias de su implementación, *objetos a los cuales ligar la energía congelada en huellas del pasado*.

## Hallazgos de la aplicación del HVT



### Historia de la construcción del HVT

La construcción del HVT se gesta en el Hospital J.T. Borda.

El primer paso fue confeccionar una encuesta sobre la trayectoria laboral de los internos de un servicio, que se acompañó con entrevistas en profundidad. Con las respuestas obtenidas hemos elaborado dos categorías analíticas relativas al cambio de empleo: *cambios inmotivados* y *permanencia congelada*. En ambos casos se encontró una constante: el no involucramiento del sujeto en ninguna de las dos modalidades.

De las entrevistas en profundidad encontramos que los internos de larga data en condiciones de alta, presentaban dificultad para abandonar la institución. Se confirma la noción de cronificación e iatrogenia que el tiempo de internación produce.

Fue posible pensar que las frecuentes reinternaciones – *la puerta giratoria*– era una de las consecuencias del alta que contemplaba la cura, pero cuyo egreso no era deseado por el sujeto.

Se nos hizo necesario incluir el protagonismo del usuario en la decisión de egreso y por ello creamos lo que denominamos Clínica de la Externación, diferente del Alta y Egreso, que fue ubicada en el tiempo y espacio de Pre-alta. La razón de tal posicionamiento se fundamenta en el efecto que la palabra del profesional produce al

mentionar al interno la factibilidad del “alta”.

Tal promesa crea las condiciones para que se visibilice en su horizonte un “afuera”. En esta nueva etapa de la construcción, y teniendo en cuenta las dificultades que conlleva el abandono del hospital después de larga data, consideramos que era necesario implementar la elaboración del **duelo** por lo que deja y ya no tendrá y de la **fantasía** acerca del lugar que habrá de adquirir y todavía no se tiene.

Como Jefa del Servicio de Psicología Aplicada y Orientación Profesional N° 54 encontré que algunas de las estrategias de Orientación Vocacional Educativo Laboral (OVEL) ofrecían la posibilidad de hacer hablar deseos, fantasías, añoranzas, ideales, esperanzas, proyectos.

Al dispositivo HVT se agregan, entonces, algunas de dichas estrategias que posibilitan al demandante construir el **perfil de interés** y el **proyecto de vida**.

A modo de ejemplo, relato el siguiente caso: Antonio, un usuario del Hospital, demanda orientación; formula su pedido en términos de querer tener un oficio; tenía un empleo, pero no tenía oficio; al explorar el alcance del sentido de la palabra **oficio**, encuentro que éste le da nombre que legitima su ser, lograba incluir el **deseo de Ser**, presente en la expresión varias veces pronunciada “quiero ser alguien”. El encuentro con la huella que conduce al amor a los animales lo orienta hacia el curso de auxiliar de veterinario para ser *peluquero de perros*.

La diferencia que establece Antonio entre **oficio y empleo** es para nosotros evidencia empírica que marca la diferencia que hemos establecido entre **Trabajo y Empleo**.

A continuación sintetizamos los distintos pasos que contempló la construcción del dispositivo HVT, con los correspondientes aportes de cada una de las aplicaciones comentadas:

<i>Aplicación</i>	<i>Apporte</i>
HVL  Pacientes del Servicio 23 (Crónicos) del Hospital Borda N=30.	Clínica de la Externación.  Construcción de dos indicadores de trayectoria laboral:  Cambios inmotivados  Permanencia congelada  Demostración del efecto de cronificación e iatrogenia hospitalaria.

HVL --HVT	Reconceptualización del significante <b>Tra-bajo</b>
Docentes con licencia psiquiátrica, N=101	Inclusión de elaboración del duelo
Orientación Vocacional	Inclusión de estrategias de afrontamiento.
Ocupacional	Inclusión de estrategias de orientación: perfil de interés.
	Inclusión de La construcción del proyecto
Jefes y Jefas de Hogar	Sujeto de Saber socialmente productivo
	Efecto del lazo social: Inclusión del particular en lo colectivo

## Estructura y metodología

La intervención se orienta a la apropiación de las huellas que nombran al sujeto como *sujeto trabajador*, promoviendo la construcción del proyecto futuro y resignificando la relación del sujeto con su potencial creativo.

## Dimensiones Subjetivas

El valor de esta propuesta asume varias dimensiones subjetivas. Destacamos dos ejes centrales de nuestro constructo:

1. Dimensión temporal: la posición del Yo en la escena relatada: *tiempo de relato* (Yo que habla / Yo hablado).
2. Dimensión topológica: la posición de la escena relatada en el *espacio de memoria* (recuerdo, reminiscencia, rememoración).

El relato de la HVT remueve el espacio de memoria produciendo recuerdo. La reminiscencia otorga un cariz nostálgico a la escena evocada y la rememoración actualiza ese pasado presentificándolo.

## Dinámica de la aplicación HVT

La dinámica del proceso de aplicación del dispositivo HVT consta de ocho *encuen-*

tos, con una frecuencia de una vez por semana y una duración de una hora y media. La modalidad de implementación es, generalmente, grupal. Cada grupo está integrado por 8 a 10 personas, dos coordinadores y algunos observadores. El coordinador formula el “consentimiento informado” y explicita la propuesta y sus objetivos, enunciando la consigna disparadora: *que cada uno relate la historia de su vida laboral*.

Se busca, entonces, que el sujeto nombre su saber hacer como sujeto trabajador, a partir del encuentro con la marca mnémica que se edita en el presente. La nominación es sello de apropiación y reconocimiento, de este saber hacer que lo enorgullece.

## Implementación

1	Presentación de la propuesta y la exploración de expectativas respecto del encuentro
2 y 3	Relato de la trayectoria laboral
4 y 5	Actualización del perfil de intereses, habilidades y destrezas implementando estrategias propias del proceso de orientación vocacional educativo laboral (OVEL)
6	Heteroevaluación-Técnica del abanico: La imagen social es evaluada por medio de una apreciación por escrito de cada uno de los integrantes del grupo acerca de las particularidades, inclinaciones, habilidades y destrezas de cada uno de los participantes. Lectura y comentarios: contrastación entre la autoimagen y la imagen transmitida. Nuevo posicionamiento subjetivo: reconocimiento y apropiación de la identidad de sujeto productivo.
7	Autoevaluación escrita y construcción del proyecto futuro.  Coincidencias y discrepancias entre la autoimagen y la imagen obtenida en la heteroevaluación.
8	Evaluación interactiva en entrevista individual: coordinador- participante (oral). Cierre.

## Construcción de una historia silenciada

La Lic. Lucrecia Ciriani, Directora del Programa, me invita a implementar el dispositivo de intervención psicosocial **Historia Vital del Trabajo** (HVT) en beneficio de la Externación de los usuarios asistentes del programa Programa de Rehabilitación Asistida (PREA) que se desarrollaba en la Colonia Dr. Domingo Cabred.

La historia que acá contaremos de Severino fue construida a partir de su ingreso voluntario al PREA

Severino es flaco, de piel cetrina, transparente, pequeña estatura, aún menor por cargar una espalda encorvada mostrándonos las costillas que aprietan la respiración. Marca de un cansancio que atraviesa los tiempos

¿Quién conoce a Severino? Tiene 46 años, es analfabeto, vive en el manicomio, su única vivienda desde hace casi tres décadas.

Sostén de familia apenas cumplido los 7 años. Desde entonces se familiarizó con el alcohol. Vendía botellas vacías de cerveza, que consumían los vecinos y sus padres.

Su raquitismo dificultaba transportar la cantidad de botellas que la solidaridad barrial le ofrecía.

Comprometido con la responsabilidad que debía asumir, puso en marcha su potencial creativo e inventó un medio de transporte, vehículo con el que logró alcanzar sus fines.

La invitación a que nos cuente su historia laboral encuentra en el despliegue de la narrativa la **escena significativa**, huella mnémica que reactivada desliga la libido congelada, liberándola para nuevas investiduras.

La intervención del Coordinador y de los otros compañeros del grupo ofrece una escucha confiable que favorece el relato de Severino.

Con entusiasmo nos cuenta cómo construyó el carrito de madera con el que podía desplazar una cantidad importante de botellas sin que implicara mucho esfuerzo.

La gestualidad, la mimica facial, la mirada, la sonrisa, presentificaron una escena, cuya emoción translucía orgullo al presentarse ante el espejo de la mirada de los presentes como trabajador –sujeto de un saber socialmente productivo.

Desde lo simbólico el lenguaje le propicia un Nombre Propio: “**Botellero**”.

La dinámica de aplicación del HVT produce como efecto de subjetivación el pasaje del Alcohólico al Botellero, en el que los decires, el auto-reconocimiento y reconocimiento de los otros construyen un entramado histórico que se proyecta al futuro con la potencia del **Habré Sido**.

Transcurrido 4 años, nos volvimos a encontrar en la Casa de Medio Camino, ocasión en que planifiqué la validación del HVT

Fue emocionante este encuentro.

Severino, analfabeto, inicia la escuela primaria. Muestra con orgullo el boletín de 1º grado. Exhibe asimismo el informe que le fue entregado por los coordinadores al

cierre del proceso de implementación del HVT, guardado habiendo ya transcurrido cuatro años y que lo archiva como marca histórica.

Severino demuestra con evidencia empírica lo que la implementación del HVT produce como efecto de subjetivación: emancipación y autorrealización.

Categorías teóricas	Evidencia empírica				
	J.R.	D.I.	R. Ch.	O.R.	G.G.
<b>Memoria Histórica</b>					
Historia de vida focalizada laboral	A los 10 años c/ familiar Varios cambios	Pérdida de padres a 14 años Ayudante en vivero	Estudio computación Analista sistemas	Botellero desde 7 años; ayudante albañil	No hay relato de historia laboral
Escena significativa - Huella mnémica	Momento riesgoso como técnico en refrigeración		Convenció al médico para salir del Hospital		El carro hecho por su padre, pudo llevar 100 k. Botellas
<b>Sujeto Saber Social Productivo</b>					
Obra - Resultado	Heladera reparada	Plantas en invernadero	Título Analista Sistemas	Contrapisos	Poemas
Quehacer - Actividad	Saber hacer Mantenimiento equipos frío	Jardinero que sabe producir plantas	Es un sujeto que sabe de los DDHH	Conoce el quehacer del albañil	Maestro de la noche
<b>Trabajo Creador</b>					
Reconocerse - Ser reconocido - Habilidad, Destreza, Competencia	Reparador equipos de frío	Productor de plantas	Conocimiento en sistemas comput.-no reconocido	Albañil	No se reconoce un buen escritor
Apropiarse - Nombrarse	Técnico en heladeras	Jardinero	Analista de sistemas	Ayudante de albañil	Maestro de la Noche
<b>Orgullo</b>					
Satisfacción - Valoración	Se experto en reparación equipos de frío	Crear plantas por gajos	Estud. Universit. carrera Trabajador Social	Ser alfabetizado	Conocer la noche porteña

Validación: Efecto de externación				
Nombre del usuario	Edad	Estudios realizados	Años Internac	Externado
C. E	27	Primaria completa	5	NO
P. A	32	Primaria completa	3	SI
Ll. D	45	Primaria completa		SI
S. L	27	Primaria completa	5	SI

CH.R	47	Secundaria completa		SI
		Analista sistemas		
IS. D	48	3º año Bachiller	22	SI
V.. S	28	Primaria completa	6	SI
S. H	53	Primaria completa	10	SI
R. J	57	2º año Industrial	15	SI
R. O. A	46	Analfabeto	22	SI
P. G	28	Primaria completa	5	SI
G. G	43	Secundaria completa	10	NO
P.M.A	38	3º año		SI
DL.I	46			NO
M.N	52	3º año Industrial		SI
O. F				SI
B. L	41			NO

Fuente : Lic. Cirianni, María Lucrecia: Coordinadora del PREA

## Referencias bibliográficas

- Engels, F. (1987): *Dialéctica de la naturaleza*. Ed. Atlantis, Barcelona.
- Freud, S. (1969): “El malestar en la cultura”, en *Obras Completas Tomo III*. Editorial Biblioteca Nueva, Madrid.
- Forrester, V. (1997): *El horror económico*. FCE, Buenos Aires.
- Foucault, M. (1976): *Historia de la locura en la época clásica*. Fondo de Cultura Económica, México.
- Lacan, J. (1978): Estadio del Espejo, en *Escritos I*, Siglo XXI.
- Neffa, J.C. (2003): *El trabajo humano. Contribuciones al estudio de un valor que permanece*. Grupo Ed. Lumen Hvmanitas Buenos Aires-México.
- Negri, A. (2003): *Del retorno. Abecedario Biopolítico*. Ed. Debate.
- Zizek, S. (2000): *Mirando el Sesgo. Tit. Original: Looking Awry Trad. Piatigorsky, Jorge*. Ed. Paidós, Buenos Aires.





# *Organización del trabajo y procesos de subjetivación<sup>1</sup>*

*Valerie Ganem<sup>2</sup>*

Para analizar la relación entre organización del trabajo y procesos de subjetivación es necesario retomar la definición de cada uno de los términos.

La organización del trabajo implica una doble dimensión:

- La que concierne a la división técnica del trabajo, es decir quién hace qué y cómo (según qué modalidades, qué procedimientos, con qué herramientas o máquinas, qué medios, y qué tipos de competencias...)
- La referida a la división social (jerárquica) del trabajo, que fija las formas de dirección y coordinación, los niveles de responsabilidad y autonomía, y todo aquello que tiene efectos en la evaluación del trabajo.

Para ensayar definir la subjetividad me apoyaré en el tomo I de la última obra de Christophe Dejours, “Trabajo vivo”. Según el filósofo, la subjetividad es la vida fenomenológica absoluta, y representa la vida en sí. Para Dejours (2009) en el trabajo “la subjetividad no es solo experimentar alegría de sentirse evolucionando, sino también a veces la impotencia de actuar sobre uno mismo”, es lo real del inconsciente, es descubrir que el sujeto en ocasiones no es amo ni de sí mismo ni del mundo.

A fin de desarrollar el vínculo posible entre la organización del trabajo y el proceso de subjetivación, propongo desarrollar en una primera parte el concepto de actividad subjetivante, luego las condiciones favorables para la movilización de la inteligencia individual y colectiva en el trabajo, que constituyen finalmente la movilización de la subjetividad de un sujeto, que consiste en ofrecer a la organización del trabajo un poco de sí, de su sensibilidad.

---

1 Traducción de Inés Gutiérrez y Andrea Pujol para el Simposio Trabajo, Actividad y Subjetividad.

2 Laboratorio de Psicodinámica del Trabajo, Conservatorio Nacional de Artes y Oficios (CNAM), París. [valerie.ganem1@orange.fr](mailto:valerie.ganem1@orange.fr)

## 1-La actividad subjetivante

De una manera o de otra, los obreros, los trabajadores deben lograr hacerse cuerpo, fusionarse con las máquinas que utilizan.

Para acceder a cierta eficacia es necesario que el entorno se vuelva parte integrante del cuerpo, lo que significa... que el cuerpo no se detenga en los límites del cuerpo. Como se advierte, el concepto de cuerpo biológico no es suficiente. Hace falta un concepto de cuerpo psíquico para pensar que el cuerpo sobrepase, exceda sus límites. Como cuando nos hacemos uno con un vehículo.

Para designar la relación entre el sujeto y el mundo material, particularmente el mundo del trabajo y de los objetos técnicos, el filósofo Michel Henry (1965) propone el término corpropriación. La corpropriación no es una prerrogativa de los trabajadores artesanos y concierne también a los técnicos (por ejemplo, si no hacemos cuerpo con la computadora esta se bloquea), intelectuales, profesores, investigadores.

Böhle y Milkau (1998) proponen el concepto de actividad subjetivante. Estos autores identifican cuatro características de la actividad subjetivante:

- La percepción sensible: “tener talento”, implica una sensibilidad compleja que forma un todo, inseparable del cuerpo, que puede asimilarse de manera aproximada a la sensación.
- La relación con el entorno que le es asociada: formar un todo con el entorno, sincronizarse con él.
- El intercambio con el entorno: “implicarse”, “ponerse en la piel de”, “poner la cara”.
- El rol del sentir: el conocimiento basado en la experiencia sensorial conduce a una forma de conocimiento incorporado. Es posible decir que en su vida laboral el sujeto ampliará su repertorio de sensibilidad. Como el ejemplo de carpintero, que siempre va a ser más sensible que nadie a la belleza de la madera, de los muebles...

Estas cuatro dimensiones forman un conjunto indisociable y representan cuatro aspectos de un único y singular modo de obrar.

Esta movilización de la subjetividad al servicio del trabajo puede ser comparada con la movilización de ingenio, la inteligencia del cuerpo que involucra todos los sentidos del sujeto y que permite que éste se convierta en una unidad con la máquina, con los usuarios... A nivel colectivo, es la cooperación lo que marca la movilización de la subjetividad de cada uno y lo que hace que se acceda a la dimensión intersubjetiva del trabajo. Reconozco en el otro lo que siento en mí. Esta movilización de la subjetividad es fuente de eficacia y su subutilización es patógena para los trabajadores. Es por eso que todos los esfuerzos para transformar las situaciones de trabajo deben orientarse a crear condiciones favorables para la movilización de la inteligencia en el trabajo identificadas por la PDT.

## 2- Las condiciones favorables para la movilización de la inteligencia en el trabajo

### 2.1. La ingeniosidad

La primera de las condiciones favorables para la movilización del ingenio es la satisfacción psicológica ligada al trabajo. Esta satisfacción es de dos órdenes:

- La satisfacción concreta, que declina bajo dos formas :
  - *El hecho de proteger su cuerpo del daño, de sentir su cuerpo seguro.*
  - *El hecho de hacer un trabajo acorde a su estructura mental y por lo tanto a las vías de descarga de sus pulsiones. Por lo tanto, al sujeto que descarga principalmente sus pulsiones a través de la acción, le va a ser muy difícil de soportar un trabajo sedentario y administrativo*
- La satisfacción simbólica que corresponde al contenido simbólico del trabajo (por ejemplo el rol que se juega en la sociedad) por una parte, y por otra la capacidad de ese mismo trabajo de colmar las aspiraciones del sujeto en términos de carrera, de proyecto...

Otra condición necesaria para la movilización de la inteligencia es la existencia de un margen de libertad en la organización del trabajo. En efecto, las situaciones de trabajo en donde la prescripción es muy precisa en relación a los procedimientos, privan al trabajador de toda posibilidad de movilización de su inteligencia y de sus saberes, saber-hacer y saber-ser. El mejor ejemplo de que disponemos es el de los obreros de la cadena de montaje que para sostener el ritmo deben ponerse “en represión psíquica” veinticuatro horas al día.

Este margen de libertad permite también a los trabajadores optimizar la organización del trabajo, a fin de que refleje mejor su estructura mental y por lo tanto obtener más satisfacción.

La última condición que identificamos para la movilización de la inteligencia de los trabajadores es también la primera compensación simbólica que los trabajadores esperan: el reconocimiento. El reconocimiento es en el campo de las relaciones sociales mediadas por el trabajo, la forma de gratificación más esperada por el sujeto en relación a la auto-realización.

Para la PDT, el reconocimiento es la formulación de un juicio que se construye sobre el trabajo realizado. Hay dos tipos de juicio, que constituyen las fuentes de reconocimiento:

- Los juicios de utilidad, formulados por los superiores jerárquicos
- Los juicios de belleza, formulado por los pares, los colegas

La gratitud, que se atribuye mucho a los clientes, no tiene el mismo impacto en el registro de la identidad, debido al desconocimiento de éstos respecto del valor del sujeto para la organización y también de las reglas del oficio. Las condiciones para obtener el reconocimiento de los clientes pueden estar en contradicción con la posibilidad de obtener juicios de belleza y utilidad. En el mismo sentido, podemos estar satisfechos con la gratitud de los clientes aun no recibiendo juicios de utilidad o belleza.

## *2.2. La cooperación*

Para que las reglas puedan ser transmitidas entre los agentes, es necesario que los procedimientos que realiza cada agente sean visibles: cada uno debe asegurarse de que los miembros del colectivo puedan saber cómo el otro “hace trampa” en la organización del trabajo. Sin embargo la visibilidad, es decir, el esfuerzo para hacer inteligible la acción a los otros, requiere una relación de confianza entre los agentes.

Para la PDT la confianza es una relación entre dos (o más) personas, que se caracteriza por el conocimiento que cada uno tiene de los principios éticos que organizan las conductas del otro. En otros términos, la confianza es aquello gracias a lo cual yo puedo prever la regularidad de las conductas del otro. Así, la confianza está fundada sobre la ética y sobre la racionalidad de la acción por relación a valores morales. La confianza está fundada sobre la observación y el conocimiento de las conductas del otro y sobre la correlación entre la palabra y la acción.

En otras palabras, la construcción de relaciones de cooperación sólo es posible si hay también normas morales comunes entre los agentes. Para que en un trabajo colectivo los acuerdos entre los agentes se realicen, además de la visibilidad, debe haber también:

- normas sociales, que rigen las relaciones entre los miembros del grupo (cómo vestirse, hablar el uno al otro, la usabilidad, la convivencia...).
- requisitos previos para la comprensión mutua, la construcción de un sentido común (las reglas del lenguaje, la jerga).

Además de existir, es necesario que estas normas éticas, sociales, técnicas y de lenguaje, sean aplicadas por los miembros del colectivo, pero también sean actualizadas sobre la base de la evolución y los cambios en el ambiente de trabajo.

Y para hacer esto debe haber una condición final que favorezca la confrontación de opiniones sobre la organización del trabajo: lo que llamamos “espacio público de discusión”, que es inseparable de la creación de relaciones de confianza entre los miembros del grupo. Este espacio de discusión es a la vez un espacio de palabra y de escucha. En la dinámica que implica el espacio de discusión la palabra es una toma

de riesgo, pero también lo es la escucha. En un espacio en donde sólo la palabra es un compromiso, pero donde escuchar no lo es, no se cumplen las condiciones para llegar a acuerdos y no puede haber ninguna cooperación.

Para que estas condiciones de construcción de relaciones de cooperación se cumplan, no sólo se requiere que los cimientos del espacio público se establezcan entre los miembros del colectivo, sino que se extiendan de manera más amplia a la jerarquía. El consentimiento o la contribución de la jerarquía al espacio de discusión son decisivos. En contraste con una gestión voluntarista que defiende valores establecidos fuera del grupo, y que marca una voz descendente, la cooperación implica mantener un ambiente favorable para la construcción de estos valores por los agentes mismos. Luego, a partir de los usos y costumbres, las prácticas y acuerdos en terreno que hacen los agentes para trabajar, significa avanzar en sentido ascendente. El estudio en terreno de situaciones de trabajo en las que prevalecen los fuertes lazos de cooperación demuestra que una vez establecida prescripción de la organización del trabajo, la jerarquía reconoce la contribución irreductible de los trabajadores a la adaptación y la transformación de la organización del trabajo, por lo cual las relaciones de confianza se construyen casi “espontáneamente” entre los agentes.

Así, el reconocimiento es también una condición de la movilización de la inteligencia colectiva y el espacio de discusión es un ámbito en donde pueden emitirse juicios sobre el trabajo realizado.

Es en este sentido en el que deberían evolucionar las organizaciones laborales, pero sabemos que esto está lejos y que las organizaciones suelen ir en la dirección opuesta. Pero no solo debemos continuar en nuestro esfuerzo por convencer a las empresas de cambiar la organización del trabajo en esta dirección, para mantener y mejorar la salud de los trabajadores, sino también probablemente para ayudar a mejorar la eficiencia del trabajo, que inevitablemente pasa por el proceso de subjetivación descripto aquí.

## Referencias bibliográficas

- Dejours, C. (2009) *Le travail vivant*. Tomo I, Payot, Paris, p. 166.
- Henry, M. (1965) *Philosophie et phénoménologie du corps*. PUF. Paris.
- Bohle, F y Milkau, B (1998). *De la manivelle à l'écran. L'évolution de l'expérience sensible des ouvriers lors des changements technologiques*. Editions Eyrolles.



# *¿Igualdad de género en el trabajo universitario? Visibilizar y reconocer el impacto del trabajo de cuidados en las trayectorias laborales*

*Maite Rodigou Nocetti<sup>1</sup>*

## **Introducción**

El artículo busca compartir algunas reflexiones respecto de la investigación “Trayectorias laborales académicas en la Universidad Nacional de Córdoba. Brechas de Género”, desarrollada durante los años 2008-2010, en donde buscamos indagar las características de las relaciones laborales y sentidos del trabajo universitario, así como las posibilidades y obstáculos en el acceso, promoción y permanencia, desde una perspectiva de género<sup>2</sup>. Nuestros supuestos señalaban que en la institución universitaria, al igual que otros ámbitos de trabajo, actuaban los “mecanismos de género que condicionan la experiencia laboral de mujeres y varones” en nuestras sociedades (Todaro y Yáñez, 2004)<sup>3</sup>.

La investigación se planteó desde un diseño que trianguló técnicas cuantitativas y

<sup>1</sup> Lic. en Psicología y Mgter. en Estudios de las Mujeres. Docente de la Facultad de Psicología e Investigadora del Programa Interdisciplinario de Estudios de Mujer y Género (PIEMG) del Centro de Investigaciones de la Facultad de Filosofía y Humanidades, Universidad Nacional de Córdoba. [maiterodigou@hotmail.com](mailto:maiterodigou@hotmail.com)

<sup>2</sup> El equipo que desarrolló la investigación estuvo constituido por: Maite Rodigou, Paola Blanes, Alejandra Domínguez y Jacinta Burijovich. Si bien la escritura de este artículo refiere a una autoría individual, los resultados y reflexiones que se comparten aquí responden a la tarea desarrollada colectivamente.

<sup>3</sup> El estudio se realizó desde el Programa de Género de la Secretaría de Extensión de la Universidad Nacional de Córdoba, y fue financiado inicialmente con aportes del entonces Fondo de Naciones Unidas para la Mujer Brasil y países del Cono Sur –UNIFEM (ahora ONU Mujer), y posteriormente, con aportes del área central del Rectorado

cualitativas utilizando como herramientas para la construcción de datos: estadísticas desagregadas por sexo provistos por el Programa de Estadísticas Universitarias, una encuesta online que relevó las respuestas de una muestra representativa (711 docentes), y siete grupos de discusión, donde asimismo se construyeron “líneas de tiempo de las trayectorias docentes”, una técnica gráfica<sup>4</sup>.

En este texto nos centraremos especialmente en el análisis del impacto del trabajo de cuidados que se desarrolla en el ámbito familiar, en las trayectorias laborales de las docentes universitarias. Entendemos que la dimensión de género abre una perspectiva diferente de análisis del trabajo -y en este caso, del trabajo universitario-, incorporando las condiciones socio-culturales y los contextos institucionales locales en los que se desarrolla, y por ende, las construcciones de género que están presentes en los mismos.

### El trabajo universitario desde la perspectiva de sus docentes

Nuestra investigación privilegió, en su diseño, la perspectiva de las y los docentes para comprender en qué consistía “trabajar en la Universidad”<sup>5</sup>; es desde ese lugar que pudimos aproximarnos a las condiciones y características del trabajo universitario y las transformaciones sufridas en las últimas dos décadas. La Ley de Educación Superior (1995) marcó un hito importante en este sentido, en tanto empiezan a darse nuevas reglas para la incorporación y el ascenso en la carrera universitaria. Las significaciones y la posición que se adopta frente a las mismas,

*“es diferente según sea la posición laboral/académica alcanzada y la pertenencia a una determinada generación. Las generaciones más jóvenes han aprendido más rápidamente las nuevas reglas vigentes, a través de su incorporación a equipos docentes y de investigación ya constituidos, entendiendo así los requisitos que deben cumplir para ‘hacer carrera’; mientras que las y los docentes con mayor edad sostienen posiciones divergentes al respecto, algunos con más reticencias a las mismas y otros con mayor aceptación” (Rodigou, Blanes, Burijovich y Domínguez, 2011, p. 244).*

Las reglas son internalizadas como autoexigencias y marcan los itinerarios laborales. Desde el pensamiento de Dejours sobre el trabajo contemporáneo (2006), podría-

4 Si bien utilizamos aquí básicamente un enfoque que situó la exploración de las trayectorias en una dimensión sincrónica, recuperamos en una técnica específica, la construcción de la línea del tiempo, la idea de los recorridos laborales que referencian a “los procesos de encadenamiento de acontecimientos a lo largo de las personas que son narradas por ellas mismas” (Godard, 1998, citado por Muñiz Terra, 2012, p. 43). Nos desmarcamos, sin embargo, de la mirada autobiográfica, ya que buscamos que los docentes relataran, desde su propio punto de vista, lo que entendían que era lo más “típico”, lo que habitualmente vivían ellas/os y sus compañeras/os de trabajo. Para más referencias sobre esta técnica, ver Rodigou, Blanes, Domínguez y Burijovich (2011).

5 Recuperamos aquí la perspectiva que señala Lindón Villorio (2000) en relación a la importancia de reflexionar sobre el “trabajar” en tanto hacer cotidiano, desde el punto de vista del sujeto, y no en relación al trabajo como producto.

mos afirmar que aparece un sufrimiento específico de los y las trabajadores universitarios de no poder satisfacer las exigencias que se han construido para el “ideal” del docente investigador universitario (obligaciones de ritmos de trabajo, de formación de postgrado continua, de producción de publicaciones, etc.)

El sistema universitario aparece así bajo la imagen de un “engranaje”, que marca las pautas necesarias para seguir en el mismo. Si bien en la sociología del trabajo se ha discutido la linealidad que supone el término *carrera*, y se señala que los y las trabajadores construyen activamente sus propios proyectos laborales, la utilización del término “engranaje” -que aparece como categoría *nativa* desde los propios docentes para referirse a la carrera docente-, pone en cuestión las posibilidades de autonomía que conservan los y las docentes universitarios para dicha construcción<sup>6</sup>.

Las participaciones de los y las docentes en los grupos de discusión, señalaron –a modo de testimonio– que no había tal construcción. Todo está pautado. Hay que seguir las reglas o quedarse en el camino. Las expectativas se construyen sobre las normas existentes; de alguna forma se podría decir que se ha abandonado la discusión de las mismas o la creación de nuevas normas. Se trata de seguir el ritmo de las exigencias para no perder las oportunidades de ascenso, o meramente de conservar el trabajo. Las nuevas reglas configuran, para los y las docentes, al trabajo universitario como un trabajo que demanda nuevas exigencias, que se incorporan subjetivamente como autoexigencias, y suponen sobreesfuerzos para los y las docentes.

Döl, Kratzer y Sauer (2000, citados por Todaro y Yáñez, 2004), van a señalar que actualmente se viven procesos de “deslimitación” del trabajo; esta expresión señala que se van a sobrepasar tanto los límites espaciales en los que se desarrollaban los procesos de trabajo como los límites temporales. En referencia al espacio, los trabajos ya no se realizan solamente en determinados lugares asignados para esa función y en determinados horarios. El trabajo desborda estos lugares, y se disuelven las fronteras entre espacio público y espacio privado. El trabajo remunerado se lleva a la casa. Esto es así, no sólo en los trabajos de manufactura, sino básicamente en los trabajos intelectuales, o lo que llama Franco Berardi (2003) el *cognitariado*. Pero desde cada vez más, las responsabilidades familiares también ingresan en el espacio del trabajo remunerado, especialmente a través de la tecnología que lo permite (celulares, Internet). Por otra parte, la deslimitación temporal no solamente se manifiesta en jornadas laborales más extensas, sino que las mismas cobran un ritmo más intenso y de mayor densidad debido a la simultaneidad de actividades y tareas que se desarrollan, y donde nuevamente los avances tecnológicos informáticos han tenido un papel importante. Como veremos más adelante, estos procesos de deslimitación y de intensificación del trabajo se profundizan en la vida cotidiana de las mujeres, y en nuestro caso, de

6 En este sentido, nuestra indagación respecto de las trayectorias laborales de académicos/as universitarios/as, se circunscribió a al periodo laboral de sus vidas que realizaron en la institución universitaria, por lo que nos interesó destacar el contexto y las condiciones institucionales que marcan dichas trayectorias, en vistas a los objetivos propositivos de la investigación.

las docentes e investigadoras universitarias.

Las exigencias del trabajo universitario, en este sentido, estarían asumiendo las características que definen los procesos de flexibilización laboral: la intensificación del trabajo, los cambios en la distribución de las jornadas en diferentes momentos del año, la “colonización” del tiempo libre con tareas laborales, etc. (Carrasco, Alabart, Coco, Domínguez, Martínez, Mayordomo, Recio, y Serrano, 2003).

### **¿Qué miramos cuando analizamos el trabajo?**

Partimos de considerar que el concepto de trabajo debe incorporar *todos* los procesos de producción de bienes y servicios orientados a la subsistencia y reproducción de las personas, tal como lo señala Benería, autora que puso en valor el trabajo de reproducción que no se realiza en el mercado (1992). De esta forma, la teoría feminista va a cuestionar la reducción del trabajo al trabajo remunerado, y también su equivalencia al empleo. La consideración del trabajo en un marco analítico que incluya tanto la producción como la reproducción, y sus relaciones, permitió poner de relieve las experiencias de trabajo no remunerado que realizan predominantemente las mujeres, buscando su reconocimiento como *trabajos socialmente necesarios*.

En la actualidad, se ha acuñado el concepto “trabajo de cuidados” para denominar aquellos trabajos que, en términos de Carrasco (2001), permiten la “sostenibilidad de la vida”, por lo cual deben ser situados en el centro de la organización social. Se fundamenta esta centralidad en la idea de que los sujetos de las relaciones económicas y sociales son interdependientes y necesitan de cuidados desde la infancia hasta la vejez. El trabajo de cuidados supone “tareas que comprenden servicios personales conectados habitualmente con necesidades diversas absolutamente indispensables para la estabilidad física y emocional de los miembros del hogar” (Carrasco, 2006, p. 5) Abordaremos aquí el trabajo de cuidados no remunerado en el ámbito familiar, que para Pérez Orozco (2006) incluye tanto el trabajo doméstico como el trabajo familiar, y por consiguiente la dimensión material y afectiva que implican. Estos cuidados, por otra parte, han sido y siguen siendo adjudicados a las mujeres como grupo social, y desarrollados por éstas, y por tanto, como lo ha señalado la literatura feminista, los trabajos asignados a las mujeres -en tanto grupo subalternizado socialmente- han sido escasamente reconocidos en la vida social.

Recordemos en este punto, que las teorías feministas han resaltado la necesaria vinculación entre las llamadas esferas públicas y privadas, cuestionando la mirada dicotómica sobre la vida humana y social, y la exclusión o la subalternidad de las mujeres respecto del contrato social que da lugar a la esfera pública.

Sin embargo, como señalan Todaro, Godoy y Abramo (2007), las organizaciones laborales

*“aún se estructuran a partir de la noción de que los trabajadores quieren y pueden hacer del trabajo su prioridad principal, por encima de la familia, la comunidad y otros aspectos relativos a su vida privada. En otras palabras, los modelos del desempeño deseable están pensados con relación a un paradigma de trabajador que no tiene familia que requiera de su tiempo, ni vida personal fuera del trabajo. Implícitamente, se supone un trabajador que no se enferma, que no se accidenta, que no hace ninguna labor comunitaria, es decir, un individuo que vive el trabajo como esfera dominante y prácticamente exclusiva de su vida”*

Desconocen así la vigencia de la división sexual del trabajo, especialmente en lo que refiere a las responsabilidades por el trabajo de cuidados. Son las mujeres las que siguen teniendo a su cargo –mayoritariamente- las responsabilidades familiares, en forma explícita o tácitamente, sin distinciones de nivel educativo y clase social<sup>7</sup>. Y esto impacta de manera diferencial en sus trayectorias laborales en el mercado de trabajo.

Los tiempos dedicados al trabajo remunerado y los llamados “tiempos generadores de reproducción” aparecen en conflicto. Carrasco y otras (2003) van a señalar que los tiempos relacionados con las actividades necesarias para el sostenimiento de la vida no pueden ser considerados desde la significación que tienen los tiempos de trabajo mercantilizados, ya que no pueden ser traducidos directamente en una cuantificación del esfuerzo y de sus recompensas monetarias. Las autoras se refieren a los afectos, cuidados, gestión y administración domésticas, relaciones y ocio. Este planteo responde a una nueva perspectiva sobre el tiempo y el trabajo, introducida fundamentalmente por las investigaciones feministas desde los años '80, las cuales han puesto de manifiesto “las relaciones de poder y la desigualdad de género que se esconden detrás de la forma mercantil de valorar el tiempo” (Carrasco y otras, 2003).

Sin embargo, la relevancia para la vida humana y social de estos trabajos sigue siendo ignorada por la sociedad, el mercado y el Estado. De alguna forma, también por las organizaciones sindicales y las políticas sociales, ya que suponen un modelo de familia nuclear y biparental, donde habrá un varón adulto que se dedica al trabajo de mercado, y la mujer adulta repartirá su tiempo y sus esfuerzos en ambos tipos de trabajos, el remunerado y el no remunerado.

De esta forma, se privatizan y se familiarizan conflictivas que se suscitan al intentar resolver la asignación y compatibilización de tiempos, espacios y responsabilidades que la sociedad y el mercado han separado.

Analizando los efectos de la flexibilidad laboral y en particular la flexibilidad temporal en la vida de las mujeres, Carrasco y otras (2003) advierten sobre los costos sociales (“externalidades negativas”) que se tienden a subvalorar al analizar la flexibilización laboral. Entre ellos, destaca las dificultades para realizar una vida social que

<sup>7</sup> Sin embargo, esto no quiere decir que se realice el mismo tipo y cantidad de trabajo de cuidados en los distintos estratos socioeconómicos. Hay que subrayar asimismo, que la cantidad de trabajo familiar doméstico que se puede sustituir por bienes y servicios del mercado tiene directa relación con los ingresos monetarios, y por la oferta de servicios públicos de cuidados (Carrasco, 2001).

posibilite el contacto con otras personas (tanto en el trabajo doméstico como en las relaciones de amistad, en actividades recreativas, etc.) y las dificultades de organización y planificación de la vida cotidiana cuando la jornada laboral se torna variable. También menciona efectos negativos en la salud en el caso de cambios habituales en la jornada laboral, cuando las actividades de alimentación y descanso, por ejemplo, se ven alteradas.

Estos costos de la flexibilidad son señalados por las y los docentes de la UNC. Los procesos de delimitación, junto con los nuevos requerimientos que van a exigir las universidades para la promoción y ascenso en las categorías docentes y/o de investigación, van a provocar situaciones de sobrecarga y estrés en docentes universitarios, pero que son señaladas, en mayor medida, por las docentes mujeres. El descanso y la recreación son actividades que se relegan, con los subsecuentes costos en la salud de docentes e investigadores universitarios. “Descanso menos para cumplir con todo” fue una respuesta señalada por el 50,4% de las mujeres, y el 38,9% de los varones, y “Postergo la recreación para cumplir con todo” fue indicada por el 39,3% de las mujeres y el 28,4% de los varones.

La flexibilidad en relación a los horarios y los ritmos de trabajo, si bien posibilita que cada docente adegue sus tareas laborales a sus necesidades personales, promueve la configuración de fronteras borrasas entre el trabajo remunerado y la vida personal. Son las docentes mujeres las que particularizaron esta situación en los grupos de discusión, ofreciéndose así las siguientes imágenes: “trabajo invasivo”, “un día que no se termina nunca”, “poner el cuerpo”, “resolver a través del cuerpo”, “tener todos los archivos abiertos”.

*-Profesora: Es un trabajo que invade las veinticuatro horas, es muy difícil sostener espacios como ir a gimnasia, por ejemplo, porque es siempre estar corriendo, apagando incendios, reuniones, clases...*

*(Grupo de Discusión de Profesores asistentes)*

*-Profesora 1: La posibilidad que te da la Universidad de hacer el trabajo en tu casa significa que ante las opciones, el día no se termina nunca.*

*-Profesora 2: (...) que querés cerrar la puerta... yo quería un trabajo donde pudiera cerrar la puerta y no preocuparme más.*

*-Profesora 1: Cuando tenés carga familiar que organizar, se entremezclan los tiempos y la responsabilidad, y son espacios donde uno termina poniendo el cuerpo, y este conflicto se termina resolviendo a través del cuerpo, restándole al sueño, trabajar como si estuviéramos en una burbuja, con un infierno alrededor pero tener la capacidad de trabajar.*

*(Grupo de Discusión. Docentes universitarios Mujeres y varones)*

Al mismo tiempo, el ritmo del trabajo universitario favorece el debilitamiento de las relaciones interpersonales, en tanto se privilegia el trabajo intelectual individual.

¿Cómo aparece la interacción trabajo remunerado–trabajo familiar **en las trayectorias laborales?**

Haber introducido la interacción trabajo-familia como categoría analítica posibilitó otra mirada a las trayectorias laborales de las y los docentes.

En la encuesta on line aplicada en el año 2009 ya encontramos una primera distinción respecto de las trayectorias laborales que expone el impacto del sistema de géneros. Un 40,9% de los docentes varones no tenía en cuenta la vida familiar para tomar decisiones respecto de su carrera docente, rigiéndose sólo por sus intereses académico-profesionales, mientras que sólo respondieron esta alternativa un 28,2% de las mujeres docentes. Más allá de esta importante brecha de género, una alta proporción de docentes busca compatibilizar sus responsabilidades familiares y del trabajo.

Los resultados de la investigación dieron cuenta de que las trayectorias laborales de docentes de la Universidad se constituyen y se diferencian según el género, la generación y jerarquía del cargo docente ocupado al interior de la institución universitaria, aspectos que interactúan, se traman y se singularizan en las trayectorias particulares. En este entramado se desarrollan trayectorias que se particularizan de acuerdo al grado de satisfacción con el trabajo y a las expectativas respecto de la carrera académica que señalan las y los docentes. En vinculación con lo anterior, se evidencian también diferencias en relación al apoyo social recibido para iniciar y/o desarrollar el trabajo universitario, así como de los obstáculos encontrados en el ámbito laboral. Del mismo modo, las distintas formas de resolver la interacción trabajo-familia y la estructura de hogar en la que se halla la o el docente, marca especificidades en las trayectorias.

La caracterización de las trayectorias laborales obtenidas a través de la encuesta *online* a 711 docentes de la UNC nos permitió una primera aproximación analítica a nuestro objeto de estudio, que se profundizó posteriormente con instrumentos cualitativos. Se construyeron cinco tipologías de trayectorias laborales a partir de “Análisis Factorial de Correspondencias Múltiples”, que permitió encontrar grupos similares de encuestados que compartían un alto número de variables con respuestas idénticas<sup>8</sup>. A dichos grupos los titulamos tomando en cuenta la interacción trabajo-familia, que era la que resaltaba como marca distintiva para la tipología y nos permitía avanzar en la comprensión de logros, demoras y dificultades que señalaban los y las docentes en sus respuestas. A continuación, presentamos brevemente dichas tipologías y la presencia de varones y mujeres en ellas.

*Trayectoria 1. “Haciendo equilibrio”* – Las caracterizamos como *Trayectorias de con-*

<sup>8</sup> Un 12,8 % de las personas encuestadas no respondieron a preguntas relativas a la relación familia-trabajo y a apoyos recibidos, por lo que no se pudo caracterizar su trayectoria laboral

ciliación, es decir, que presentaban *permeabilidad entre el ámbito familiar y laboral* El 25,6% de los/as encuestados/as se encuentra aquí (constituido por 58% de mujeres y 42% de varones). La mayoría de los casos (63,1%) se ubican en los intervalos de edad que van de los 31 a los 50 años, es decir, en la edad reproductiva. Como bien da cuenta la nominación de la trayectoria, el rasgo más importante de este grupo es el esfuerzo de los/as docentes por compatibilizar la esfera familiar y laboral, donde aparecen algunas postergaciones y limitaciones (aunque son más las mujeres que señalan esta situación). Identifican barreras para ascender a cargos de mayor jerarquía y se han sentido poco apoyadas en su trayectoria laboral. Sienten que deben descansar menos y/o postergar la recreación para cumplir con la familia y el trabajo.

*Trayectoria 2. “Transitando sin conflictos”-Trayectorias satisfactorias: sin conflictos entre el ámbito laboral y el doméstico* (22,6% de los/as encuestados) Vividas en forma satisfactoria, son desarrolladas mayoritariamente por varones (72%) con alto cargo docente, que expresan haber accedido a ese cargo sin demasiados costos personales o familiares. Se sintieron “muy apoyados” por sus profesores/as cuando eran alumnos, y actualmente que tienen en cuenta su opinión y que valoran su trabajo. Perciben que sus colegas los han apoyado para acceder a cargos directivos y que obtienen reconocimiento por su trabajo. Participan activamente de la vida universitaria y no identifican barreras en su trayectoria. Priorizan su carrera profesional y no perciben que el ámbito familiar requiera de tiempos que interfieran con sus actividades laborales. Se puede considerar que son trayectorias típicas masculinas, no sólo por el predominio de varones en este grupo (72%), sino porque participan de esta trayectoria un tercio de los docentes varones encuestados.

*Trayectoria 3. “La familia para más adelante”- Trayectorias que priorizan el ámbito académico laboral* (19,6% de los/as encuestados/as, constituido por 62% de mujeres y 38% de varones) Expresa los recorridos de los/as docentes más jóvenes. Han tomado decisiones en su trayectoria laboral sólo en función de sus intereses y aspiraciones académicas y profesionales, tanto porque no tienen familia o porque han decidido priorizar la esfera laboral. Un cuarto de los/las docentes con cargo de profesor/a asistente y de dedicación simple y escasa antigüedad se ubicaron en este grupo.

*Trayectoria 4. “Las postergaciones del descanso y la recreación”- Trayectorias conflictivas: con barreras y sin apoyo* (12,8% de los /as encuestados/as; en este grupo, el 60% son mujeres y el 40% son varones.) Expresa las trayectorias de docentes con mayores dificultades, expresadas en los conflictos o postergaciones en su vida laboral. Son docentes que identifican barreras y falta de apoyo en lo laboral así como obstáculos en la esfera familiar. En algunos casos han postergado lo referido a la familia pero la mayoría resigna su desarrollo profesional. Agrupa docentes que dicen haber accedido a un cargo de responsabilidad en la Universidad con un alto costo personal y/o familiar. Consideran que deben esforzarse permanentemente para ser reconocidos en sus capacidades, y buena parte de ellos/as se han sentido sobrecargados/as o sobreexigidos.

dos/as. Algunas veces han postergado su carrera por el trabajo de su pareja.

*Trayectoria 5. “Las Renuncias”. Trayectorias orientadas por cuidados familiares especiales* (6,6% de las/os encuestadas/os. En este grupo, el 72% son mujeres y el 28% son varones) Nuclea a docentes que cuentan con familiares a su cargo que requieren cuidados especiales. Son docentes que no tienen pareja, que viven con sus padres, principalmente mujeres que conviven con personas que requieren atenciones especiales por enfermedad, discapacidad o vejez y que se encargan de su atención. Consideran que sus responsabilidades familiares limitan el desarrollo de su carrera profesional, especialmente en su formación académica.

Como observamos, las mujeres se encuentran fundamentalmente en las trayectorias que buscan compatibilizar responsabilidades en el trabajo remunerado y en el trabajo familiar de cuidados, y, especialmente, en las trayectorias que expresan conflictos entre ambos ámbitos (Trayectorias 4 y 5).

Por otra parte, en la Trayectoria 3 se ubican las mujeres jóvenes que han decidido postergar la formación de una familia. Al observar la distribución de varones y mujeres en estas tipologías, se pone en evidencia la vigencia de la división sexual del trabajo, afectando las decisiones y proyectos académicos, y especialmente, los efectos diferenciales de la interacción familia – trabajo remunerado.

En líneas generales, las mujeres universitarias asumen mayor trabajo doméstico y familiar que sus colegas varones. Es de destacar que nuestra investigación evidenció que las tareas domésticas de los hogares universitarios son realizadas exclusivamente por una sola persona, las mujeres representan el 47,2% y los varones solamente el 17% (de los cuales, casi el 70% viven solos).

Estas condiciones son las que impactan en un aumento del tiempo total de trabajo y la intensificación del mismo, a diferencia de los varones. Esto se condice con las afirmaciones que realizan Carrasco y otras (2003) respecto de las implicancias de la participación de las mujeres en el trabajo rentado cuando no se producen modificaciones sustanciales en la asignación tradicional del trabajo doméstico no remunerado.

Además de la intensificación del trabajo, se producen tensiones en las personas a la hora de compatibilizar responsabilidades en el ámbito laboral y el ámbito familiar, que en general aparecen de una forma más conflictiva para la mujer.

En gran medida los sectores sociales de cierto poder adquisitivo dirimen este conflicto a través de la contratación de trabajadoras del hogar para realizar este trabajo. De esta forma, se dejan intactos los roles tradicionalmente asignados al interior de la estructura familiar. Esta situación se da en más de la mitad de los hogares universitarios, ya que el 57% de los hogares que forman los docentes universitarios contrata trabajadoras domésticas, y el 17% delega todo el trabajo doméstico en una trabaja-

dora del hogar.

Las docentes mujeres expresan que la flexibilidad en tiempos y espacios del trabajo universitario les ha permitido atender sus responsabilidades familiares, posibilitándoles desarrollar su carrera académica, mientras que en otro tipo de trabajo les hubiese sido más difícil combinar la crianza de niños/as y las tareas domésticas. Sin embargo, para algunas de estas docentes, esta “convivencia” tiene efectos de sobrecarga y presión, así como de restricción de sus tiempos de descanso y de recreación. Sus testimonios dan cuenta del efecto de la llamada “doble presencia/ausencia”, es decir, “*el estar y no estar en ninguno de los dos lugares y las limitaciones que la situación comporta bajo la actual organización social*” (Carrasco y otras, 2003, p. 52).

Sin embargo, otras docentes -las menos- no reconocen haber vivido conflictivamente esta relación, asumiéndola “naturalmente”.

### **Postergaciones y renuncias**

La tarea del “cuidado de los otros” como una dimensión que impacta en la trayectoria laboral es sólo señalada por las mujeres, el cuidado de los/las niños/as en los primeros años de la carrera docente, y de personas enfermas en los últimos años. Recordamos en este último punto que en la Trayectoria 5, que llamamos Las Renuncias, se encuentran docentes que tienen el cuidado casi exclusivo de personas mayores que requieren cuidados especiales, a costa de sus proyectos laborales, y donde el 72% son mujeres.

De esta manera, los itinerarios laborales de las mujeres se muestran impactados por eventos extra laborales. Las mujeres incluyen fuertemente en sus trayectorias los eventos familiares: el nacimiento y la crianza de los hijos cuando son más jóvenes, pero también la enfermedad y el cuidado de los padres ancianos cuando han alcanzado los 40 – 50 años<sup>9</sup>. Dichos eventos aparecen como hitos críticos que impactan en su trayectoria laboral (Todaro, 2004). Se entienden así las rupturas y desviaciones, los paréntesis en dicha trayectoria, o su tramo apiñado<sup>10</sup>, que darán cuenta de sus “silencios curriculares”, dirá Lagarde (2000).

Las docentes mujeres de mediana edad pudieron señalar que las decisiones que

9 Carrasco (2006) señala que el trabajo de cuidados sigue el ciclo de la vida: se intensifica cuando se cuida a personas dependientes: niñas, niños, personas ancianas o enfermas. Pero el aumento de este trabajo de cuidados sólo se evidencia en las mujeres en dichos tramos vitales, mientras que la participación de los varones -además de ser menor- es lineal, en tanto su intensidad prácticamente no se ve afectada por el ciclo vital.

10 Esta es la mejor descripción para indicar la imagen que construyeron las mujeres respecto de su trayectoria laboral, tanto en la técnica gráfica que utilizamos en los grupos de discusión como en las verbalizaciones que realizaron, donde la trayectoria laboral se encuentra claramente entrelazada con los cambios que se van suscitando en su vida familiar.

han adoptado en sus trayectorias laborales se relacionan con regular la velocidad del crecimiento profesional, adaptar las expectativas laborales a los tiempos familiares, moderar las aspiraciones en previsión de conflictos futuros y postergar aspectos significativos de la academia como la participación política, o la finalización de un posgrado. Sin embargo, esas decisiones se ven afectadas por el acompañamiento que tengan de su medio familiar y social, así como del reconocimiento que reciban en el ámbito laboral. En general, se observa que los ascensos laborales de las mujeres presentan una cierta “demora” en comparación con los docentes varones, y también en general buscan acelerar su carrera cuando los hijos son más grandes.

Por el contrario, los varones construyen sus trayectorias laborales con menores conflictos entre lo productivo y lo reproductivo. La línea del tiempo de las trayectorias de los varones que se observa muestra una sucesión ordenada de acontecimientos, planificada, progresiva, sin interrupciones ni “tiempos en blanco”, lo que nos permite asociar la misma con una concepción tradicional del “hacer carrera”. Las trayectorias masculinas se ven escasamente afectadas por dicha interacción en lo relativo a decisiones abordadas, sin embargo se constata un mayor involucramiento en la vida cotidiana, especialmente en lo que hace a su rol paterno.

En este transitar conflictivamente entre las responsabilidades familiares y las laborales, se producen renuncias y postergaciones en uno y otro ámbito. Pero son las docentes mujeres las que efectúan dichas renuncias o renuncias en mayor medida que sus colegas varones, y el ámbito que resignan en mayor medida es el trabajo universitario. Así, postergan su formación académica el 23,3% de mujeres frente al 14% de varones, y han renunciado a mejoras en el trabajo el 12,7% de mujeres frente a sólo 2,6% de varones.

Quienes señalaron haber tenido que resignar el ámbito familiar fueron menos personas, pero nuevamente resaltan las mujeres en la situación de tener que optar por uno u otro ámbito. La opción “postergar la maternidad o paternidad por cuestiones de trabajo” fue señalada en un 8,1% de las mujeres y un 5% de los varones (30 y 17 personas respectivamente, mayoritariamente ubicados entre los 26 a 40 años). Las *renuncias* fueron enunciadas en menor medida: la renuncia a tener más hijos fue manifestada por el 5,4 % de las mujeres y el 0,9 de los varones (20 y 3 personas respectivamente), que están en mayor medida entre los 36 y 40 años; mientras que la renuncia a la maternidad fue manifestada solamente por dos mujeres.

Estos datos de la encuesta se vieron matizados y enriquecidos por el material analizado de los grupos de discusión, ya que aquí se evidenció que, al contrario de las mujeres adultas, las docentes más jóvenes postergan la familia para avanzar en su formación y su carrera docente. Si bien puede pensarse como una decisión autónoma, no podemos obviar en nuestro análisis la presión que ejercen las normas relativas a las becas, tanto en los límites de edad como en la consideración de las licencias por

maternidad. Los distintos testimonios señalan la presión por parte de titulares de cátedra o de directores de becas de investigación para esta postergación en las más jóvenes, y hasta situaciones de discriminación y de violencia. Más allá de esa postergación, prevén posibles situaciones de conflicto en relación a la interacción familia/trabajo en orden a lo que observan en las generaciones de docentes-investigadoras que las anteceden.

Más allá de estas renuncias y esfuerzos que realizan, las mujeres señalaron que todos los esfuerzos no alcanzan para encontrar el reconocimiento laboral<sup>11</sup>. Recordemos que Dejours (1996) remarca que las mayores cuotas de sufrimiento laboral se dan en aquellos trabajadores que no encuentran reconocimiento en su trabajo. Cuando se reconoce el trabajo adquieren sentido los esfuerzos que se realizan, incluso las dudas y las angustias, dirá este autor. A la inversa, el sujeto se enfrenta a un sufrimiento absurdo, desestructurante de su identidad como trabajador/a.

Las docentes e investigadoras universitarias manifestaron obtener reconocimiento en su trabajo sólo en un 44,2% frente al 64% de los varones. En cuanto a lograr ascender laboralmente u obtener puestos de mayor responsabilidad, las diferencias genéricas son menores. De esta forma, se observa que aunque las docentes universitarias han avanzado en situaciones de mayor paridad numérica con sus colegas varones en cargos jerárquicos, esta situación no necesariamente va acompañada de la percepción de reconocimiento de sus capacidades en el entorno laboral, reconocimiento dado por sus pares o superiores.

Carrasco (2006) ha señalado que si bien la incorporación de las mujeres al trabajo remunerado ha significado para ellas, en general, una conquista de mayor autonomía y capacidad de decisión, especialmente en el seno de las estructuras familiares, también ha supuesto un incremento del tiempo total de trabajo que realizan, disminuyendo los tiempos de dedicación a sus cuidados personales.

### **A pesar de todo, las mujeres llegan**

Como dice el epígrafe, las mujeres llegan a los cargos más altos, pero les lleva más tiempo que a los varones, no solo en la gestión, sino en la propia carrera docente. Y por otra parte, las mujeres que han logrado ascender tienen dificultades para reconocer las exigencias diferentes que se les han pedido, los obstáculos a vencer. Lagarde (2000) las denominará “mujeres con velo de igualdad”. Esta autora señala que en los espacios universitarios se produce “una desidentificación de género entre las mujeres y su subsunción en los grupos y categorías de poder de los varones y la imposibilidad de desarrollar acciones y políticas universitarias tendientes a mejorar su condición de

---

11 Habría que preguntarse igualmente si dichos esfuerzos han sido valorados en el ámbito familiar. De no ser así, se estarían acrecentando problemas de malestar en el trabajo remunerado, al no contar con apoyo familiar.

género en el espacio universitario” (Lagarde, 2000, p.5). El alto nivel educativo de las mujeres universitarias contribuye a crear el espejismo de la igualdad social, sostenido a partir de una imagen meritocrática de su propia trayectoria académica, tanto durante su período como estudiante universitaria (Marrero, 2006) como en su carácter de profesionales (Bonder, 1989) o docentes universitarias (Lagarde, 2000), que no les permite visualizar la división sexual del trabajo ni las condiciones desiguales que, por su condición de género, han atravesado tanto en la formación académica como en el trabajo universitario.

Para las que no llegan, las marcas de género, las normas no escritas, se significan como dificultades propias, y en muchos casos como carencias o imposibilidades individuales, con el monto consiguiente de sufrimiento psíquico. En ocasiones, las personas que integran su entorno laboral y también el familiar refuerzan estas creencias, con lo que atentan contra su autoestima.

El trabajo de docentes-investigadores universitarios supone desarrollar las funciones de la institución universitaria. De esta forma, la producción de conocimiento, la preparación de futuros profesionales, el desarrollo de trabajos junto con distintos sectores de la sociedad en pos del desarrollo humano y social, orientan el trabajo universitario. Implica, simultáneamente, expectativas respecto del sentido del trabajo ligado a desafíos personales que los y las docentes señalaron como crecimiento personal y profesional. Para muchas personas, suponemos, el ámbito universitario se conforma como un ámbito deseado de trabajo, que provee satisfacción subjetiva.

Las mujeres han buscado acceder, tanto en el estudiantado como en la docencia, al ámbito universitario, ya que el mismo ha brindado y sigue brindando oportunidades para ellas. La Universidad es un espacio en el cual las mujeres eligen estar y desarrollarse. El inicio de su vida académica da cuenta de la construcción de un proyecto de vida con altas expectativas en el ámbito laboral, ya que han apostado por la formación universitaria como herramienta para el acceso y el ascenso en el mismo.

Como hemos descripto anteriormente, los costos personales que las mujeres viven cotidianamente para sostener la carrera académica son mayores que para los varones. Las mujeres descansan menos y tienen menos tiempo para disfrutar de recreación, de “tiempo para sí”, como diría Carrasco (2006)<sup>12</sup>. Se deben enfrentar a menores reconocimientos en sus ámbitos de trabajo, y están más expuestas a situaciones de violencia y acoso laboral. En el “tironeo” que experimentan en el día a día, en su estar y no estar a la vez en las situaciones de trabajo debido a sus responsabilidades familiares, se hace presente la persistente división sexual del trabajo en las familias, pero que asume la sociedad en su generalidad. En el relato de las mujeres en los grupos de discusión, las principales modalidades en la interacción trabajo remunerado-familia a que hicieron referencia fueron: el “desbordamiento” (la familia incide fuertemente en

12 Carrasco conceptualiza el “tiempo para sí” como “el tiempo del cual se tiene la posibilidad real de apropiarlo” (2006, p. 4)

el trabajo) y el “conflicto” (dificultades para conciliar los dos ámbitos), modalidades caracterizadas por Evans y Bartolomé (1981, citados por Poelmans, 2001). En cuanto a los varones, en los grupos de discusión no hicieron referencias a la interacción trabajo remunerado-trabajo familiar, y como ya vimos, están sobre representados en la ya mencionada Trayectoria 2, Transitando sin conflictos, lo cual estaría dando cuenta de la modalidad que los autores mencionados anteriormente han denominado “la independencia”, en donde trabajo y familia son dos mundos paralelos e independientes.

Las mujeres *“viven en su propio cuerpo la enorme tensión que significa el solapamiento de tiempo y el continuo desplazamiento de un espacio a otro”*, el espacio de los cuidados y el espacio del trabajo remunerado. (Carrasco y otras, 2003).

Sin embargo, y a pesar de estas dificultades, eligen estar y permanecer en el trabajo docente y de investigación universitaria, y en mayor medida que los varones buscan ascender en su carrera laboral (62% frente a un 50%) y lograr mayores titulaciones académicas (42 % a 36%).

Generalmente, las políticas de empleo o las demandas gremiales que han abordado la conflictividad entre trabajo de cuidados y trabajo remunerado, han restringido su acción y su preocupación a las mujeres como trabajadoras, pero en última instancia siguen sosteniendo la división sexual del trabajo. Al mismo tiempo, estas políticas estarían diluyendo la responsabilidad pública del Estado, al establecer a las familias, y en éstas, particularmente, a las mujeres, como las responsables de afrontar y resolver los conflictos entre lo productivo y lo reproductivo.

Es necesario cuestionar “la reproducción de la sociedad sobre la base de la diferenciación estructural entre lo doméstico y lo público, entre el trabajo de reproducción de la vida y el de la reproducción material, en definitiva, la relación establecida entre lo que se concibe como productivo frente a lo reproductivo” (Gregorio Gil y otras, 2008, p.10), así como la privatización de las desigualdades que surgen de la división sexual del trabajo, convirtiendo la interacción entre los tiempos familiares y laborales en un problema de organización doméstica, del orden privado.

Sabemos que en nuestro Estado, al igual que en los otros países de la región latinoamericana, hay ausencia de una política pública de cuidados (salvo algunas medidas aisladas), tal como lo señala Rodríguez Enríquez (2005, citada por Pautassi, 2007). Sin embargo, y por ello mismo, la Universidad debe avanzar en procesos de transformación institucional que posibiliten mayor igualdad entre los géneros, que hasta el momento se han dado, mayoritariamente, por acciones y estrategias individuales. Para ello es necesario generar modificaciones en las normativas y desarrollar políticas y programas que promuevan procesos colectivos de los distintos actores universitarios, de forma de garantizar un efectivo acceso a derechos.

Supone entonces trabajar por un ámbito laboral que atienda a la importancia de la socialización de los cuidados de las personas, discutiendo así que se encomiende su realización casi exclusivamente y en forma naturalizada a las mujeres. Menos aún, que esto quede al arbitrio de los llamados “arreglos” familiares, es decir, que se resuelve como una problemática de pareja o de familia en la supuesta esfera privada. Dentro de las medidas que se pueden llevar a cabo, se elaboraron las siguientes propuestas (Rodigou y otras, 2011):

-Desarrollar normativas laborales que aporten a cambios de roles en especial en varones, de manera de posibilitar y activar derechos de las mujeres y los varones. En este sentido, licencias más extendidas por nacimiento de hijo/a en docentes posibilitan que vivan su maternidad y paternidad co-responsablemente.

-Promover políticas de apoyo para aquellas docentes -en general, mujeres sin redes familiares- que tienen a cargo casi exclusivamente el cuidado de familiares enfermos, discapacitados o ancianos.

-Incorporar en las normativas de evaluación de los concursos docentes y la carrera docente, la valoración de la incidencia de las trayectorias familiares, especialmente el nacimiento de hijos/as y la etapa de crianza.

Dichas medidas no pretenden agotar las posibilidades de actuar de la institución universitaria en relación al bienestar de sus docentes, ni menos suponer que la incorporación de estos cambios se puede realizar sin darse una discusión y debate profundo de las desigualdades de género que aún persisten en la universidad.

Entendemos que la universidad debería dar pasos en la comprensión de los tiempos que “caen fuera de la hegemonía del tiempo mercantilizado” y cómo esto afecta a los y las trabajadoras, especialmente a estas últimas (Carrasco, 2006, p. 24). Este es un primer paso, ya que no basta con declaraciones acerca de la igualdad de género, cuando la planificación de actividades, los cronogramas, y las exigencias siguen construyéndose alrededor de la figura de un trabajador neutro, sin demandas familiares, a tiempo completo, como señalan Todaro, Abramo y Godoy (2002). Como dirá Lagarde (2000), es necesario actuar en pos de la “democracia genérica” en la universidad y en la sociedad, que atienda a un “mejor vivir”.

Pero asimismo, la interpelación alcanza a la propia producción científica de las universidades y a su trasmisión en la formación profesional y académica que desarrollan. Los y las investigadores no pueden seguir indagando acerca del *trabajo* y la situación de los y las *trabajadores* en una perspectiva que reduce los fenómenos indagados al *empleo*, reproduciendo asimismo la dicotomía ámbito público-ámbito privado que ya ha sido ampliamente cuestionada por las teorías feministas desde hace más de medio siglo.

## Referencias bibliográficas

Benería, L. (1992) "La globalización de la economía y el trabajo de las mujeres", *Mientras tanto*, 48, pp. 113-138.

Berardi, Franco BIFO (2003) *La fábrica de la infelicidad. Nuevas formas de trabajo y movimiento global*. Madrid: Traficantes de Sueños.

Bonder, G. (1989) "Las mujeres y la educación en la Argentina: Realidades, ficciones y conflictos de las mujeres universitarias", en Giberti, Eva y Fernández, Ana María: *La mujer y la violencia invisible*. Bs. As.: Edic. Sudamericana.

Carrasco, C. (2001) La sostenibilidad de la vida humana ¿un asunto de mujeres? *Revista Mientras Tanto*, Nº 82, otoño-invierno 2001, Icaria Editorial, Barcelona.

Carrasco, C. (2006) *Entrevista*. Extraído de Artículos de Ciudad de Mujeres. Recuperado de Ciudad de Mujeres. Disponible en: <http://www.ciudaddemujeres.com/articulos>

Carrasco, C.; Alabart, A.; Coco, A.; Domínguez, M.; Martínez, A.; Mayordomo, M.; Recio, A., Serrano, M. (2003): *Tiempos, trabajos y flexibilidad: una cuestión de género*. Madrid: Edit. Instituto de la Mujer.

Dejours, Christophe (2006) *La banalización de la injusticia social*. Buenos Aires: Topía Editorial.

Gregorio Gil, C.; Álvarez Veinguer, A. y Rodríguez Ruzno, A. (2008) *Paradojas de la conciliación: una aproximación a las narraciones sobre las estrategias personales*. Universidad de Granada. Investigación sobre los usos del tiempo en el Área metropolitana de Granada. Disponible en:

[http://www.granada.org/inet/wmujer8.nsf/b8aed10edab-670f1c12573f3003a253e/f0cbdbb47e8e1c8ac125747a002ea379/\\$FILE/Paradojas%20de%20Conciliaci%C3%B3n.pdf](http://www.granada.org/inet/wmujer8.nsf/b8aed10edab-670f1c12573f3003a253e/f0cbdbb47e8e1c8ac125747a002ea379/$FILE/Paradojas%20de%20Conciliaci%C3%B3n.pdf)

Guzmán, V. y Mauro, A. (2004) "Las trayectorias laborales de mujeres de tres generaciones: coacción y autonomía", en Todaro, Rosalba y Yáñez, Sonia (Eds.) *El trabajo se transforma. Relaciones de producción y relaciones de género*. Santiago de Chile: CEM Ediciones

Lagarde, M. (2000) *Universidad y Democracia Genérica. Claves de género para una alternativa*. Disponible en: <http://www.ceiich.unam.mx/educacion/Lagarde.htm>

Lindón Villorio, A. (2000) "La especialidad como fuente de las innovaciones de la

vida cotidiana. Hacia modos d vida quasi fijos en el espacio” pp 187-207, en Lindón, Alicia (Coord.) *La vida cotidiana y su espacio temporalidad*. México: Anthropos.

Lupica, C. (2010) *Trabajo decente y corresponsabilidad de los cuidados en Argentina*. Bs. As.: OIT

Marrero, A. (2006) “El asalto femenino a la universidad: un caso para la discusión de los efectos reproductivos del sistema educativo en relación al genero”. *Revista Argentina de Sociología, noviembre-diciembre. Año/Vol. 4 Nº 007*.

Muñiz Terra, Leticia (2012) “Carreras y trayectorias laborales: una revisión crítica de las principales aproximaciones teórico-metodológicas para su abordaje”. *ReL-MeCS Vol. 2. Nº 1*, primer semestre 2012, pp. 36-65.

Pautassi, L. (2007) “El cuidado como cuestión social desde un enfoque de derechos”. *Serie Mujer y Desarrollo Nº 87*. Santiago de Chile: CEPAL:

Perez Orozco, A. (2006) *Perspectivas feministas en torno a la economía: el caso de los Cuidados*. Ed. Consejo Económico y Social. Disponible en [http://www.gemlac.org/recursos/amaia%20perez%20orozco\\_2006.pdf](http://www.gemlac.org/recursos/amaia%20perez%20orozco_2006.pdf)

Poelmans, Steven (2001) Individual and organizational issues in work-family conflict. Documento de investigación Nº 444 IESE. Bussiness School- Universidad de Navarra. Disponible en: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0444-E.pdf>

Rodigou Nocetti, M.; Blanes, P; Burijovich J. y Domínguez, A. (2011) *Trabajar en la Universidad. (Des) igualdades de género por transformar*. Córdoba: Editorial Universidad Nacional de Córdoba.

Rodríguez Enríquez, C. (2007) “Fases económicas y trayectorias laborales. El rol de la fuerza de trabajo femenina”. *Documento de Trabajo Nº 60*. Centro Interdisciplinario para el Estudio de Políticas Públicas (CIEPP). Disponible en: <http://www.ciepp.org.ar/trabajo.htm>

Rodríguez Enríquez, C.; Giosa Zuazúa, N., Nieva, D. (2010) “Las políticas de conciliación entre la vida laboral y familiar Las implicancias económicas y sociales de su ausencia en América Latina”. *Documento de Trabajo Nº 77*. Centro Interdisciplinario de Políticas Públicas (CIEPP). Disponible en: <http://www.ciepp.org.ar/trabajo.htm>

Todaro, R. y Yáñez, S. (Eds.) (2004) *El trabajo se transforma. Relaciones de producción y relaciones de género*. Santiago de Chile: CEM Ediciones.

Todaro, R.; Abramo, L. y Godoy, L. (2002) “Desempeño laboral de hombres y mujeres: opinan los empresarios”. *Cad. Pagu, no.17-18*, p.197-236. ISSN 0104-8333.

Disponible en: <http://www.scielo.br/pdf/cpa/n17-18/n17a08.pdf>

# *De memoria y saberes compartidos. Análisis clínico del trabajo en la formación intergeneracional de operadores industriales*

*Federico Barnes, Andrea Pujol y Sofía Saravia*

## **Introducción**

El propósito de esta comunicación consiste en compartir una intervención realizada por el Programa de Calidad de Empleo<sup>2</sup> (PCE) en la Dirección General de Fabricaciones Militares, una empresa estatal creada durante la década del '40, que en la actualidad se encuentra en un proceso de recuperación y reactivación.

Durante los años '90 la empresa fue objeto de desmantelamiento y privatización, con un proceso de desvinculación masiva de trabajadores. Producto de dicha política, las distintas dependencias de la firma presentan en la actualidad una importante brecha generacional, con trabajadores de antigüedad que trabajan junto a jóvenes que ingresaron en los últimos cinco años. Tal situación dificultó la natural trasmisión de saberes entre los trabajadores y pone en riesgo la organización, por la posible pérdida de conocimientos clave ante la desvinculación de trabajadores expertos próximos a jubilarse.

Se expresa entonces por parte de la dirección de la empresa una demanda de capacitación hacia el equipo del PCE, demanda que fue sometida a discusión y redefinida

---

1 Federico Barnes [barnesfederico@gmail.com](mailto:barnesfederico@gmail.com), Andrea Pujol [pujol.andrea@gmail.com](mailto:pujol.andrea@gmail.com) y Sofía Saravia [saraviasofia@gmail.com](mailto:saraviasofia@gmail.com), Investigadores de la Universidad Nacional de Córdoba, Argentina.

2 Programa de Asistencia Técnica y Transferencia en Calidad de Empleo y Desarrollo Ocupacional de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Córdoba, Argentina.

en términos clínicos generándose así el proyecto denominado “Transferencia Intergeneracional de Conocimientos” (TIC), orientado a satisfacer dos objetivos centrales: promover el intercambio y la co-construcción de saberes entre ambas generaciones, cada una desde su propia visión del quehacer y contribuyendo con sus propios saberes, y recuperar y codificar los saberes para incorporarlos al acervo de conocimiento de la organización.

La clínica de la actividad puede obrar en esta comunicación como clave de lectura del caso y constituyó la materia prima o matriz de la estrategia de intervención implementada. La experiencia vivida por los profesionales y los trabajadores constituye un recurso para dar cuenta aquí de los avatares de la intervención en ámbitos públicos, de cómo la historia de las instituciones atraviesa oficios y de la implicancia del hablar del propio quehacer en los procesos de subjetivación.

### **La necesidad de recuperar lo perdido**

La Dirección General de Fabricaciones Militares (DGFM) es un organismo técnico industrial estatal cuyo desarrollo ha estado muy ligado a los avatares socio-históricos del país. Se creó en la década de 1940 con el objetivo de favorecer la provisión nacional de bienes para la defensa, pero también para fines civiles, en el marco de la sustitución de importaciones a la que apuntaba el gobierno de Juan Domingo Perón.

La empresa llegó a contar con quince plantas distribuidas en todo el país, generando empleo directo a más de 15.000 personas. Dichos establecimientos respondían a cadenas de valor y contaban con procesos productivos propios que proveían al país de bienes de distintas ramas industriales, como siderúrgica, química y petroquímica (Comisión Participativa Nacional de Fabricaciones Militares, 2010). Las quince fábricas constituían una cadena de valor compuesta por productoras de materias primas y otras de productos finales, las cuales, ubicadas a lo largo del territorio nacional, constituyeron polos de desarrollo industrial en cada una de las regiones.

En la década del '90 el país atravesó un proceso de desindustrialización como consecuencia de la implementación de políticas de orientación neoliberal, que llevaron a la apertura progresiva de las economías, la menor intervención del Estado en el mercado, y la transferencia de muchas de sus funciones al sector privado (Neffa, 2010; Tokman, 2006). El Estado, visualizado como sobredimensionado y obsoleto, fue desmantelado sistemáticamente, privatizándose la mayoría de las empresas públicas, incluso aquellas vinculadas a actividades estratégicas (Trotta, 2010). Este es el caso de DGFM, que a partir de 1991 pasó a ser “Ámbito Sujeto a Privatización”. El gobierno vendió once de las quince fábricas y redujo la planta de trabajadores en un 92%. Los establecimientos restantes fueron mantenidos en su mínimo funcionamiento, con el cese de las inversiones y el congelamiento de los salarios y las categorías.

A partir del año 2003 comenzó un proceso de recuperación y reconstrucción del Estado. La implementación articulada de políticas económicas y sociales, acompañada del fortalecimiento de las instituciones del mercado de trabajo, permitió reducir los altos niveles de desocupación y precarización alcanzados en la década anterior. Estas políticas reivindican la creación de “trabajo decente”, en un encuadre que apunta a la integración económica con progreso social a través de la recuperación del mercado interno como dinamizador de la economía (Neffa, 2010; Filmus, 2010). Esto incluye un proceso de reactivación y saneamiento de las empresas públicas, entre las que se encuentra la DGFM.

Un acontecimiento marca la historia de DGFM: la explosión de la fábrica de Río Tercero, en 1995, en el contexto de las sospechas de tráfico de armas por parte del gobierno de Carlos Menem. Como consecuencia de este hecho, se removió la cúpula militar que gobernaba la institución hasta entonces y se designó un interventor civil, que respondía al Ministerio de Planificación General, Inversión Pública y Servicios de la Nación. A lo largo de 15 años se sucedieron nueve intervenciones, con acciones difusas e incluso contradictorias.

A fines de 2010 asumió una nueva intervención que está llevando adelante un plan estratégico con el objetivo de reactivar el proyecto institucional del organismo. En este contexto se produce la demanda de intervención al equipo del PCE para facilitar la implementación de las nuevas políticas de desarrollo de recursos humanos.

En este marco, se firmó un convenio entre la Universidad Nacional de Córdoba y DGFM y se iniciaron las actividades de cooperación. Se realizó un diagnóstico participativo con el fin de reconstruir la situación de la sede central y de las fábricas que se encuentran en distintos puntos del país, lo que implicó relevar información de todos los niveles y analizar las características de la organización del trabajo, de las condiciones de salud y medio ambiente de trabajo y de la formación y desarrollo del personal, entre otros aspectos. Asimismo, se propusieron acciones en distintos niveles de la organización destinadas a informar sobre el proceso de transformación que atraviesa la institución, las condiciones en que se desarrollan y los desafíos que suponen para los distintos actores, a la vez que se recogieron las consideraciones y puntos de vista de los diferentes grupos sobre este proceso, lo que posibilitó iniciar diálogos e intercambios significativos sobre el pasado, presente y futuro de la empresa.

En las acciones diagnósticas realizadas con los distintos niveles de la empresa pudo identificarse –entre otras- la problemática de la existencia de una brecha generacional significativa entre los trabajadores operativos, que incidía en el flujo de formación de los aprendices en los puestos de trabajo, que son operarios recientemente incorporados. Esto fundamentó el pedido de acciones de capacitación por parte de la empresa, y la posibilidad de redefinir conjuntamente esas demandas en términos de una intervención de corte clínico.

## La formación a partir del análisis del trabajo

Diferentes enfoques ponderan el análisis del trabajo como una herramienta válida al momento de impulsar en el seno de un colectivo de trabajo, acciones tendientes a enriquecer sus prácticas. Clot (2008) y Curie (2005) proponen que el quehacer de la psicología del trabajo consiste en “analizar el trabajo”, en el sentido de valorar el proceso de acople de tres niveles de análisis: las condiciones de trabajo, la actividad de trabajo y los efectos del trabajo, sin reducir la actividad de trabajo ni a sus condiciones internas (aptitudes del trabajador) ni a sus condiciones externas (la tarea prescripta). Esta posición pone en cuestión el postulado de la psicología industrial clásica que reduce el análisis del trabajo a las características individuales del trabajador, por lo que toda potencia y/o “falla” de la actividad residen “del lado del sujeto”, y operan para rotularlo como inhábil, negligente o descuidado. En el otro extremo, cuando la actividad se define por lo prescripto, el sujeto queda invisibilizado y solo cuenta el diseño y la gestión del proceso de trabajo, considerando al trabajador solo un “recurso” del management (Pujol, 2013).

En la línea del análisis del trabajo cobran relevancia contribuciones de diferentes corrientes centradas en el estudio de la actividad, como la clínica de la actividad, cuyo principal exponente es el psicólogo francés Yves Clot y los estudios evolutivos del trabajo realizados principalmente por el finlandés Yrjö Engeström (1987). Los autores señalados resaltan la importancia que adquiere la experiencia profesional en los procesos de aprendizaje que los trabajadores vivencian en las organizaciones. A contramano de cierta tradición, que restringía la formación profesional a prácticas de entrenamiento o de transferencia unidireccional del saber, el análisis de la actividad proporciona a los trabajadores un protagonismo importante en las acciones formativas, lo que acrecienta su eficacia.

Clot sostiene que la organización de la acción por parte de los trabajadores emerge *in situ* a partir de la dinámica de las interacciones que se dan en la situación laboral, y no es producto de los mecanismos de procesamiento individual de la información por parte de los sujetos ni de la estricta realización de la prescripción organizacional (Beguin & Clot, 2004). Por lo tanto la actividad no debe reducirse el análisis de lo invariante, de lo estable y preorganizado. Si bien tal postura rescata el rol funcional de los planes para la determinación de la acción, no deja de señalar que la actividad real no responde sólo a lo dado o lo decidido, sino que tiene que ver también con lo desarrollado por el sujeto en su quehacer. Las personas se apropián de los conocimientos de forma activa, los transforman y crean sus propios conocimientos, se apropián de los saberes y productos culturales al mismo tiempo que contribuyen a su desarrollo.

El curso de acción depende en gran medida de las decisiones que toman las personas ante las circunstancias impredecibles que vivencian cotidianamente. Sin embargo

se suele afirmar que el accionar del sujeto depende en gran medida de las capacidades de planificación y suele “sobreestimarse” el papel que juega la planificación en las posibilidades de desarrollo.

Engeström resalta además la dimensión colectiva de la actividad humana. A diferencia del paradigma cognitivista y siguiendo la línea del enfoque histórico-cultural, se aleja de la idea de que el origen de la acción está en el sujeto. La influencia del pensamiento de Vygotsky en Engeström es importante, y Clot no deja de evidenciarlo (Clot, 2009). Vygotsky señaló que la actividad constructiva del sujeto no le pertenece de modo singular, sino que se origina en las relaciones que el sujeto logra construir con los demás, es una reconstrucción de los recursos que los otros han desarrollado. Los sujetos entonces, en el curso de su propia actividad se apropián de lo social, reformulan y reconstruyen los recursos que el colectivo aporta.

Además señala que es importante diferenciar la prescripción oficial que corresponde a la tarea propia de la organización del trabajo, de la prescripción informal o género profesional. Toma la idea de género de las contribuciones de Bajtin, e incluye bajo este concepto una serie de obligaciones o normas que el colectivo de trabajo desarrolla y con los cuales se compromete. El género deriva de una transformación de la organización del trabajo que el grupo profesional le impone al trabajador para cumplir con los encargos de lo prescripto, transformación que incluso en ocasiones llega a ir en contra de lo establecido oficialmente (Fernández & Clot, 2007). Podría decirse que Clot enriquece el concepto de colectivo de la psicodinámica del trabajo con la noción de género profesional, definición claramente ligada a la evaluación implicada en la dinámica de reconocimiento dejouriana, dado que “es además un conjunto de evaluaciones de las situaciones compartidas por los profesionales, que sirven para organizar de forma implícita su actividad” (Clot, 1999). El género profesional, así planteado, sólo sumaría restricciones a las ya establecidas por la prescripción institucional. Pero el autor añade el concepto de “estilo”, definido como el “proceso que mantiene vivo al género profesional, puesto que lo desarrolla al incluir nuevas variantes valoradas por el colectivo profesional”. Afirma que con el estilo se produce una doble liberación, una en relación a las obligaciones genéricas, y la segunda con relación a la historia personal, permitiendo el ajuste de los propios esquemas personales, y posibilitando un verdadero desarrollo de la acción. El desarrollo, tal como lo indica Clot (2008), pasa por los propios actores y por el colectivo de trabajo, ya que “sólo los trabajadores pueden imponer transformaciones duraderas”.

El género profesional es un recurso para la acción y su adopción por parte del sujeto es considerada un elemento necesario para pertenecer al colectivo de trabajo, al grupo profesional. Lejos de ser estático, el género profesional evoluciona constantemente a partir de la interpelación de lo establecido por parte de los trabajadores. El concepto de estilo profesional se vincula a la posibilidad de los sujetos de ser creativos en el desarrollo de su actividad y de liberarse de lo establecido por el colectivo; se

alimenta así el género profesional que rige en el grupo de pares. Ante las exigencias de la tarea, el sujeto se enfrenta cotidianamente a nuevas exigencias que no fueron contempladas con anterioridad por sus colegas. Responde con lo dado, con las prácticas establecidas y las herramientas construidas por el colectivo. Sin embargo todo acto requiere también cierta inventiva, y por lo tanto de la puesta en consideración de su creatividad para responder con acierto a lo novedoso, a las fallas y a las contradicciones que la organización del trabajo le impone.

Otro punto importante a señalar se relaciona con los aportes que realizan tanto Engeström como Clot a la teoría de la intervención. Sus propuestas apuntan a la apropiación y construcción por parte de los trabajadores de herramientas para el desarrollo de su propia actividad, y no a limitarse a proporcionar soluciones o consejos.

En relación a la brecha existente entre la tarea prescripta y la actividad que realizan los trabajadores, la clínica de la actividad propone un nuevo desdoblamiento en relación a lo real: se trata de la distinción entre la actividad realizada y lo real de la actividad. En el concepto de lo real de la actividad se concentran aquellas posibles actividades que por alguna razón no se efectuaron: “La actividad observada no es más que la actualización de una entre muchas otras posibilidades con las que los trabajadores hubiesen podido cumplir con lo prescrito” (Fernández & Clot, 2007; Clot, 2000).

Tal distinción posibilita un tipo de intervención orientada más a facilitar el desarrollo de la experiencia profesional del colectivo de trabajadores. El foco de análisis al momento de estudiar e intervenir en los procesos de desarrollo deja de circunscribirse a las características y las capacidades individuales en un momento dado, para pasar al análisis clínico de la actividad por parte del colectivo, orientado particularmente a la actividad impedita, es decir a lo real de la actividad. Se alienta entonces la exploración de las actividades excluidas, rechazadas o impeditidas, incluso las contractividades, afirmando que “lo real de la actividad es incluso lo que no se hace, lo que no se puede hacer, lo que se intenta hacer sin lograrlo.” (Clot, 2009)

La metodología de análisis del trabajo busca generar debates, reflexiones y controversias entre los integrantes del grupo. Para generar tales intercambios se recurre a registros de imagen de prácticas profesionales elaborados por un investigador externo. El posterior análisis de los registros por parte de los trabajadores bajo la coordinación del equipo de profesionales intervinientes, permite enriquecer el género profesional, ampliando su poder de acción sobre las cosas y el mundo (Fernández & Clot, 2007).

Yves Clot propone el método de autoconfrontación como herramienta para la intervención. El objetivo de la metodología es “ayudar al desarrollo de la experiencia profesional del colectivo de trabajadores voluntarios”. Se compone de tres fases sucesivas cuya duración aproximada es de seis meses para cada una de ellas. (Fernández & Clot, 2007).

La primera fase, referida a la constitución del grupo de análisis, incluye la construcción de un colectivo de trabajadores que se ofrecen a participar de la experiencia. A continuación, se realiza una observación sistemática de las situaciones de trabajo que presentan operaciones críticas o “dificiles de hacer”. Por último se realiza la selección de una secuencia compartida de actividad, que se graba en vídeo.

La segunda fase tiene como objetivo la confrontación por parte de los trabajadores y consta de tres pasos. El primero es grabar vídeos de algunos minutos de una secuencia de actividades. Estos videos serán el objeto de análisis a posteriori. Luego se invita al trabajador a lo que el autor llama “entrevista de auto-confrontación directa”, en la que se le solicitan comentarios sobre lo registrado, sin la presencia de compañeros.

Al respecto Clot señala que algunos aspectos de la entrevista de confrontación directa facilitan la intervención: “Al principio de la entrevista, las descripciones están orientadas hacia el investigador. Sin embargo, los análisis de la conversación que hacemos sistemáticamente luego de la autoconfrontación, nos demuestran que las incomprendiciones del investigador provocan nuevas orientaciones de los enunciados del trabajador hacia otros destinatarios, aunque no estén físicamente presentes” (Fernández & Clot, 2007). Es interesante la conclusión a que llega Clot tomando los aportes de Bajtín, y la referencia a que la movilización subjetiva en el trabajo está orientada hacia un destinatario superior, vinculado a la historia transpersonal del oficio.

Una vez realizada la entrevista individual del primer trabajador, se realiza la presentación del video de la actividad del primer trabajador y se le solicita comentarios al segundo acerca de la manera de actuar de su compañero. Fernández y Clot anuncian en la siguiente frase el objetivo de esta etapa: “Nuestra meta es hacer lo posible por provocar y/o mantener las discrepancias entre los dos trabajadores, cuidando que el objeto de la controversia no deje de ser en ningún momento el trabajo”. Se produce así el análisis del trabajo por parte de los trabajadores, se evalúa el estilo de las acciones de cada uno en referencia al género profesional. Los trabajadores se imaginan a partir de las consignas solicitadas, otras posibilidades que fueron descartadas y no fueron consideradas.

Por último, durante la fase final de la intervención, se presenta al grupo inicial un montaje de las secuencias más significativas de las distintas controversias que se registraron. El objetivo ahora es que el grupo pueda apropiarse de los debates realizados; se busca enriquecer el oficio, ampliar el poder de acción del colectivo sobre las cosas, mejorar el trabajo y fortalecer las prácticas que aseguren el bienestar del conjunto.

Por lo tanto, para los referentes de la clínica del trabajo, el trabajo es concebido como una actividad inventiva que excede la mera ejecución de las tareas. El sujeto se apropiá de la actividad y la re-crea, poniendo en juego su capacidad creativa a fin de poder realizarla. Como resultado de este proceso tiene lugar una producción de subjetividad, que es individual y colectiva a la vez, con atravesamientos históricos,

sociales y políticos (Vasconcelos Teixeira, 2009).

Para el desarrollo del proyecto “Transferencia Intergeneracional del Conocimiento”, se adoptó esta propuesta metodológica de formación no tradicional, la cual permite un debate reflexivo por parte de los trabajadores sobre las situaciones de trabajo vividas, con el objetivo de identificar competencias claves necesarias para la realización de ciertos procesos críticos de la fábrica, la transferencia y co-construcción de saberes en el seno del colectivo de trabajo. Este proceso metodológico sirve a su vez para sistematizar las tradiciones productivas de las fábricas y poner en valor a los trabajadores en su rol de formadores de las nuevas generaciones.

De esta manera, este proceso de análisis de la actividad es un proceso de formación, ya que la discusión colectiva permite una renovación o ampliación de los recursos de los trabajadores para desarrollar sus actividades cotidianas. En este sentido, la metodología implica también un posicionamiento ético, por dos motivos: en primer lugar, porque busca promover la ampliación del poder de acción de los sujetos en su trabajo; y en segundo lugar, porque los trabajadores participan en tanto protagonistas, son co-autores de los resultados del proceso, siendo el psicólogo sólo un facilitador que acompaña el desarrollo de la formación (Vasconcelos Teixeira, 2009; Santos, 2007).

### **El relato de la experiencia y sus huellas**

La intervención se desarrolló en las fábricas que actualmente se encuentran en funcionamiento, a lo largo de un año de trabajo. En principio se realizaron en cada una de las ellas reuniones con actores claves (director y sub-director de la fábrica, asesores de la intervención, referentes técnicos) para presentar la propuesta de trabajo y seleccionar de manera conjunta los procesos productivos que se consideraban críticos y que era necesario abordar. Consideramos “críticos” aquellos procesos que cumplen alguna de las siguientes condiciones: (a) procesos en los cuales aún habiendo proyectos de inversión y sustitución tecnológica, tienen un alto componente que depende del factor humano; (b) procesos en los cuales no se van a realizar inversiones porque el volumen de la producción no lo amerita, pero que requieren de conocimientos en tecnologías tradicionales.

Por ejemplo en la fábrica de Río Tercero se eligieron tres sectores: Mecanizado Pescado, Forja y Autozunchado. Además primaron otros dos criterios en esta fábrica al momento de seleccionarlos: el riesgo de pérdida de conocimiento sobre el proceso productivo que implicaba la brecha generacional existente en la plantilla, y además la consideración de que los equipamientos de dichos sectores, únicos en la región, ofrecían potencial para la competitividad en algunos negocios. En la fábrica de Villa María, se trabajó en el sector de producción de pólvoras y propulsantes y la planta de producción de pentritra y hegóxeno, siendo el criterio de definición en esta segunda

fábrica la selección de procesos de alta peligrosidad y fuerte impacto en la salud de los trabajadores.

Nos propusimos realizar con los trabajadores el análisis de la actividad en cada uno de estos sectores. Para ello se conformaron grupos mixtos, con trabajadores de las dos generaciones, es decir, operadores con antigüedad y mucha experiencia en el oficio y también jóvenes, de ingreso más reciente y con poca experiencia, pero que podían aportar una mirada renovada sobre la actividad. Claro que además de las diferencias de saberes del oficio, el trabajo mismo tenía muy distinto significado para cada uno de ellos. Algunas personas, las de mayor antigüedad, habían desarrollado toda su vida laboral en la fábrica, acompañando sus momentos de gran productividad y su declinamiento, incluso el serio riesgo de cierre total; pero a pesar de todo se habían sostenido a sí mismos y a sus familias con este trabajo.

José y René por ejemplo, han trabajado en el sector de mecanizado pesado por más de veinte años. Son especialistas en el manejo de una máquina de gran porte, que le da forma a piezas metálicas de magnitud. También es significativo el orgullo que sienten por las habilidades que han desarrollado en todos estos años, lo que se manifestaba en cada uno de los encuentros. Por su parte Francisco, del sector autozunchado, ingresó de joven a trabajar a la fábrica, con 52 años de antigüedad podría decirse que su vida laboral transcurrió con exclusividad en ese inmenso predio. Si bien realizó diversas actividades en diferentes sectores, se lo identifica con el sector de autozunchado. Todos mencionan que él es el único capaz de hacer andar los antiguos y complejos equipos del sector.

Los jóvenes en cambio se iniciaban laboralmente, esperando también poder desarrollarse allí, pero sin el compromiso emotivo que produce compartir una historia tan intensa, y además portando signos y saberes de la época. Pudo observarse en ellos una escucha respetuosa sobre lo narrado por los referentes, y comparten con ellos el deseo de volver a esas épocas añoradas, que si bien no han vivenciado, conocen por los numerosos relatos que los trabajadores con mayor antigüedad repiten.

Durante el desarrollo de las diferentes actividades orientadas al análisis del trabajo pudimos apreciar, como en otras oportunidades, la importancia que el trabajo sigue teniendo en la vida de las personas y el interés de muchos de los trabajadores, sobre todo aquellos con experiencia, por trasmisir lo que saben, trucos de oficio, pequeños descubrimientos o invenciones, soluciones eficaces.

Se combinaron reuniones en aula con grabaciones en video de secuencias laborales que los trabajadores señalaban como relevantes. Estos registros fueron utilizados como disparadores para el análisis y el debate por parte de los trabajadores sobre su actividad.

Por lo tanto, la metodología utilizada orientada a la puesta en debate de la bre-

cha entre la organización prescripta del trabajo y la organización real del trabajo, se realizó con ciertas particularidades por la historia de estos establecimientos. En la fábrica de Río Tercero se presentaba una brecha entre el recuerdo de la empresa de los tiempos dorados y los avatares cotidianos de la organización actual. Como ya se mencionó, la nostalgia de esa época idealizada es valorada también por los jóvenes. La apropiación de esa memoria está siempre presente en el discurso de los trabajadores, y es instrumentada por los trabajadores de las ambas generaciones como recurso para denunciar las precariedades y las contradicciones de la organización real del trabajo.

En el sector de Autozunchado, Francisco, el encargado, se había jubilado hacia unos meses y el área se encontraba inactiva, por lo que se decidió en conjunto convocarlo para que pudiera acompañar la reapertura del sector y la implementación de este proyecto. El sector estaba cerrado con candado, la falta de proyectos que demanden el uso de tal equipamiento y la desvinculación de su principal operador hizo que hoy se convierta en un área olvidada por la institución. Todo quedó como lo había dejado Francisco. Para él no era grato. Gran parte de su vida profesional había transcurrido entre tales herramientas, tubos y aparatos. Es por ello que decidió participar y poner a disposición de la organización sus conocimientos, e incluso ya había realizado en un cuaderno anotaciones que explicaban al detalle los pasos a realizar para hacer las principales operaciones del proceso productivo.

Por lo tanto las actividades emprendidas permitieron capturar no solo saberes, destrezas y habilidades que los diferentes miembros despliegan al realizar sus tareas. También sentimientos, afectos y recuerdos de vida que tienen que ver con el hacer, con el producir con otros mucho más que productos y servicios. A partir del análisis de la brecha entre la tarea prescripta y la real, emergen en el discurso las peripécias que los trabajadores realizan para salvar las carencias y lograr dar respuesta a los encargos, los atajos, fracasos y éxitos logrados.

En el relato de los trabajadores se identificaron además iniciativas desplegadas en tiempos anteriores, en los momentos de fuertes crisis, que les permitieron asegurar su supervivencia, el despliegue de estrategias para sostener su actividad, su lugar de trabajo, su puesto y su identidad. Necesitan saber que lo que dejan va a ser retomado por otros, que no ha sido en vano: “yo cuando me vaya les dejo todos los papeles”, afirmaba un supervisor. En todas las reuniones se piensa este presente recordando los tiempos difíciles que no han sido muy lejanos. Resaltan que no hace mucho realizaron proyectos, muchos de ellos complejos pero que no eran muy rentables, se tomaban en tiempos difíciles porque había que sobrevivir, “agarrábamos lo que sea” mencionó un trabajador.

También se recuerdan hechos dolorosos y en estas fábricas no son escasos, ya que fabricar explosivos no es tarea cómoda. Ante la fuerte precariedad que la organización del trabajo actual evidencia y los riesgos que implica la actividad que los operarios

realizan a diario, los trabajadores de Villa María relataron las estrategias que construyeron juntos para evitar los accidentes fatales. Al respecto Carlos, responsable de un grupo de colaboradores, resaltó las acciones que los más experimentados realizan para asegurarse que lo más jóvenes vayan conociendo el paño, los diferentes peligros y las acciones que deben realizar para no arriesgar la vida de todos. En lo cotidiano menciona que una de las principales tareas de su rol de conductor es apartar aquellas personas que pueden producir una acción imprudente, que puede poner en riesgo al conjunto. Los trabajadores de mayor trayectoria realizan de forma intuitiva la inducción de los nuevos, y al igual que en otros sectores se evidencia un compromiso con el compañero, un cuidado colectivo.

A partir de las diferentes instancias realizadas con los trabajadores de los sectores abordados, se produjo la documentación necesaria. En primer lugar construimos junto a los participantes un mapa funcional de cada ocupación, es decir, un esquema del contenido del puesto de trabajo: el propósito clave de la actividad, las funciones que desarrolla en dicho puesto el trabajador, las rutinas o tareas concretas. Este mapa sirvió en primer término para documentar todos los acuerdos alcanzados por el grupo en relación al alcance de cada puesto, pero además fue un insumo clave para la realización de un diseño curricular destinado a la formación profesional de quienes eventualmente ocupen ese puesto de trabajo. El diseño curricular prevé módulos de formación por competencias y sirve para organizar un proceso sistemático de aprendizajes para el desempeño en el área de incumbencia correspondiente. Además, considera los elementos que deben ser tenidos en cuenta para futuros procesos de capacitación en el puesto de trabajo: el contexto y las condiciones de formación, el perfil de los destinatarios de la formación, las estrategias y actividades de formación y el modo de evaluarlas, entre otros recursos. Por último, avanzamos sobre la primera versión de un manual de formación para el aprendiz, que combina no sólo contenidos escritos, ejercicios prácticos, sino también el uso de los registros audiovisuales. Todos estos documentos fueron validados con el grupo de trabajadores y representantes de la organización.

## Repensar la formación

A juicio de esta experiencia, el análisis del trabajo constituye una herramienta metodológica relevante al momento de iniciar acciones de desarrollo profesional. Los debates y controversias producidas en la confrontación permiten renovar y fortalecer lo que Clot denomina “género profesional”. También les permite a los trabajadores superar contradicciones propias de su quehacer, gracias a la desestabilización de un sistema que arrastra y sostiene prácticas negativas para un desempeño virtuoso.

Sin embargo, los encuentros realizados en la fábrica demuestran que su implementación no está exenta de complicaciones. Es por ello que deseamos exponer en el presente escrito no solo las bondades de dicha metodología sino también las dificultades

y desencuentros que hemos vivenciado hasta el momento.

El principal encargo del proyecto, vinculado con la “transferencia” de saberes de una generación a otra, no solo nos posicionó ante el interrogante sobre la viabilidad y necesidad de dicha transferencia, también colocó a los integrantes de la organización, sobre todo a los trabajadores de mayor antigüedad, ante una disyuntiva.

Se les solicitaba a los trabajadores poner a disposición del colectivo sus saberes, lo que muchos sintieron como una amenaza más. Esto se inscribe en una historia, sobre todo durante los años noventa, de despidos, ajustes y corrupción, con mucho sufrimiento por parte de los trabajadores. El peso de lo vivido en períodos anteriores genera descreimiento o por lo menos cautela ante las propuestas de la nueva intervención. Tratar de captar y codificar el saber haría que ciertas personas que se desarrollaron durante muchos años de la fábrica perdieran poder, e incluso quedaran indefensos ante un posible despido o una jubilación forzada. Por otra parte, los jóvenes solían ser señalados de falta de compromiso e implicación en las actividades de la fábrica. Esta situación se cristalizaba en una frase que nos repitieron numerosas veces: “los viejos no quieren enseñar y los jóvenes no quieren aprender”.

A nuestro entender, el proceso de intervención en general y el proyecto de transferencia intergeneracional del conocimiento en particular, no hacen más que interpelar un sistema de actividad que, por los avatares de su historia, configuró una trama de acuerdos y prácticas de supervivencia que coarta en la actualidad el logro de objetivos organizacionales. El proyecto entonces se transforma en un elemento que pone al descubierto contradicciones que no pudieron ser abordadas con anterioridad. En el escenario actual la supervivencia pierde terreno ante las demandas de eficacia y productividad. La realización por parte de la intervención de proyectos de inversión en modernización tecnológica y los acuerdos comerciales logrados son buen ejemplo de ello, ya que no se condicen con los objetivos productivos, la división de trabajo y las reglas que el sistema ha adquirido en los últimos tiempos.

Consideramos que la dificultad de los responsables de la fábrica y de la intervención para definir los roles se relaciona con esta etapa de reconstrucción, que mira con nostalgia el pasado y con incertidumbre el futuro. Se trata en esta nueva etapa de acordar un nuevo objetivo y en cierto modo de abandonar prácticas y acuerdos instalados como rutinas en la historia reciente.

Pero dicho contrapunto no solo puede analizarse a nivel de la dirección. Pudo observarse en los trabajadores el mismo proceso. Las dificultades y retrasos a la hora de definir los roles nos hacía pensar que sería muy complicado sostener el proyecto. Sin embargo y para nuestra sorpresa, los trabajadores con mayor antigüedad captaron rápidamente la intención del proyecto y nos plantearon que les parecía sumamente necesario. Incluso en algunos sectores se estaban realizando estrategias informales de preservación del conocimiento, desde la formación por duplas formador-aprendiz

hasta un cuaderno personal en el que estaban plasmados todos los procedimientos, “trucos” del trabajo, que el supervisor ponía a disposición para el proceso. Todas estas observaciones no solo desterraron nuestros temores, también resaltaron las valoraciones que el conocimiento adquiere para las personas y los grupos de trabajo. Se observó en los participantes una necesidad por recuperar lo perdido. Un interés por revalorizar hoy los saberes conquistados en el pasado.

De esta manera, en lugar de convertirse en un obstáculo insalvable, se transformó en una barrera que fue necesario traspasar para dar inicio al análisis del trabajo. Más allá de los avatares que existe en toda intervención, el trabajo se desarrolló en un ambiente muy ameno, de colaboración y fuerte implicación de los participantes. Principalmente los trabajadores con mayor experiencia demostraban un verdadero placer al hablar de su trabajo, e incluso proponían ideas y ejercicios para incorporar al manual, como una forma de trascender, de dejar un legado.

En los diferentes encuentros de análisis de trabajo pudo verse un intento por reencontrarse con lo que antes fueron. El esfuerzo de los de mayor antigüedad por contarnos a nosotros y a los más jóvenes cómo era la fábrica en su época de esplendor, no hacía más que evidenciar lo real de la actividad en términos de Clot. Emergía así lo que no se puede hacer por las características actuales de la organización del trabajo, y lo que debería hacerse y documentarse en el manual de formación porque era lo correcto, aunque fuera muy diferente a lo que se termina realizando.

Por lo tanto el contrapunto se da más con el pasado que con sus pares. Lo anterior es valorado como lo “ideal”, y lo actual como lo que se puede hacer en función de las condiciones de la organización -condiciones económicas, pero también cambios de paradigma productivo, transformaciones en el mundo del trabajo-. ¿Cómo proyectarse al porvenir desde una imagen tan idealizada del pasado? El futuro debería poder plasmarse en el manual para los trabajadores expertos, pero cuesta asirlo. En este sentido, el manual de formación cuyo propósito original se circunscribía a la sistematización de los saberes inherentes a cada rol, se transformó en un medio que posibilitó la discusión entre lo que se hace, lo que no se puede hacer y lo que debería realizarse.

## Reflexiones finales

A lo largo del artículo hemos reconstruido una experiencia de intervención en formación profesional pensada a partir de los aportes de la clínica de la actividad. Si bien mucha bibliografía se concentra en la dificultad que tienen las organizaciones al momento de generar acciones efectivas de formación o capacitación, muchas veces se descuidan las implicancias que la experiencia profesional posee en dicha problemática.

La demanda inicial de la organización consistía en una transferencia de conocimientos de los trabajadores con mayor antigüedad a los más jóvenes. Sin embargo, nosotros pensamos que más que una transferencia de saberes se trata de una creación conjunta de conocimientos necesarios para el efectivo desempeño. Los trabajadores de ambas generaciones, a partir de las consignas del proyecto, no efectuaron un pasaje automático y mecánico de viejas recetas de acción, sino que realizaron una reflexión conjunta de sus experiencias, sumando nuevas obligaciones y prácticas a su repertorio profesional en función de las posibilidades y oportunidades que les permite el escenario actual.

La intervención formó parte de un proyecto de recuperación del Estado que siempre operó como marco, como idea fuerza, siendo la metodología de análisis de la actividad un paso necesario para el proceso de reconstrucción. Esto nos permite reflexionar sobre nuestro rol dentro de la organización en lo que queda del proyecto. En lo macro, consideramos que es importante acompañar el cambio, realizando devoluciones a la dirección, facilitando el abordaje y resolución de las contradicciones propias de un proceso de cambio, que dificultan el desarrollo. En lo micro, colaborar con los grupos a recrear sus prácticas, a repensar su género dando lugar a los estilos tradicionales sin obturar los aportes de los más jóvenes.

## Referencias Bibliográficas

Beguin, P y Clot, Y. (2004). *La acción situada en el desarrollo de la actividad*. Revista Electrónica @ctivités, volumen 1 N° 2, París.

Comisión Participativa Nacional de Fabricaciones Militares (2010) *Como ser trabajador estatal y estar a la altura de las circunstancias. Algunas reflexiones políticas a partir de la conformación de la Comisión Participativa Nacional en Fabricaciones Militares*. Documento interno de DGFM.

Clot, Y. (2000) La formación a partir del análisis del trabajo: en pos de una Tercera vía. En Maggi, B.: *Manières de penser et manières d'agir en éducation et en formation*. Paris: PUF. Pp. 133 a 156. Traducción de Andrea Pujol para la Cátedra de Psicología Laboral. Facultad de Psicología. Universidad Nacional de Córdoba. Febrero 2009.

Clot, Y, 2008, *Travail et pouvoir d'agir*. Paris, PUF.

Clot, Y., 1999, *La fonction psychologique du travail*. Paris, PUF.

Clot, Y. (2009). *¿El trabajo sin seres humanos? Psicología de los entornos de trabajo y de vida*. Madrid: Modus Laborandi.

Curie, J., 2005, *Cinquante ans de Psychologie du Travail*, Bruxelles, Institut des

sciences du travail de l'Université Libre de Bruxelles.

Engeström, Y. (1987) *Learning by expanding: An Activity-theoretical Approach to Developmental Research*. Helsinki: Orienta-Konsultit Oy.

Fernández, G. & Clot, Y. (2007) Instrumentos de Investigación. Entrevistas en autoconfrontación: un método en clínica de la actividad. *Revista Laboreal*. Volumen III N° 1. Lisboa. Año 2007.

Filmus, D. (2010) Prólogo. En Filmus, D. (coord.) *Crisis, transformación y crecimiento. América Latina y Argentina (2000-2010)*. Buenos Aires: EUDEBA.

Neffa, J. C. (2010). La transición desde los “verdaderos empleos” al trabajo precario. En E. de la Garza Toledo, & J. C. Neffa, *Trabajo, identidad y acción colectiva* (págs. 43-80). Madrid: Plaza y Valdés Editores.

Pujol, A (2013). Hacia una agenda para el desarrollo de la psicodinámica del trabajo en América Latina, en Crespo Merlo, A; Mendes, A; Dutra de Moraes, R. “*O sujeito no trabalho. Entre a Saúde e a Patologia*”. Juruá Editora. São Paulo, 2013.

Santos, M. (2007) Análisis psicológico del trabajo: de los conceptos a los métodos. *Revista Laboreal*. Volumen II N°1. Año 2006, pp. 34-41. Traducción del portugués de Andrea Pujol para la Cátedra de Psicología Laboral. Facultad de Psicología. Universidad Nacional de Córdoba.

Tokman, V. (2006). Mercados de trabajo, población y protección social: nuevos riesgos [versión electrónica]. En *Inserción laboral, mercados de trabajo y protección social*. Serie Financiamiento del Desarrollo, N° 70, CEPAL, pp. 19-74.

Trotta, N. (2010) Los desafíos del Estado en el Siglo XXI. En Filmus, D. (coord.) *Crisis, transformación y crecimiento. América Latina y Argentina (2000-2010)*. Buenos Aires: EUDEBA.

Vasconcelos Teixeira, D. & Barros de Barros, M.E. (2009) Clínica da atividade e cartografia: construindo metodologias de análise do trabalho [versión electrónica] *Revista Psicología & Sociedade*. Volumen 21, nº 1. Florianópolis. Enero-Abril 2009.



TAPES

546

490

388

601

562

PAGES

221

301

301

221

101

171

131



# *Salud mental y trabajo, historias y antecedentes en Argentina. Importancia de la investigación cualitativa*

*Pablo Garaño<sup>1</sup>*

## **1. Introducción**

En este trabajo quisiéramos señalar la importancia y la necesidad de incluir la investigación cualitativa como otro abordaje en el estudio de los problemas de salud laboral. El conocimiento de las condiciones y medio ambiente de trabajo (Neffa, 1988) y la experiencia de los trabajadores son sustanciales para una adecuada intervención y su consiguiente transformación en espacios saludables.

Nos detendremos en señalar sus fundamentos epistemológicos y metodológicos. Luego ejemplificaremos dos modalidades de abordaje posibles: la historia de vida y los grupos focales utilizados en nuestra experiencia profesional con trabajadores ferroviarios y docentes.

Sostenemos que para poder plantearnos interrogantes de una manera científica debemos partir del conocimiento ya acumulado, sistematizado y ordenado en una teoría científica acerca del campo de problemas que pretendemos abordar. Destacamos la significativa bibliografía existente.

## **2. Estado de la cuestión en Argentina**

---

<sup>1</sup> Secretaría de Salud Municipalidad de Avellaneda. Red Iberoamericana para la Promoción de la Seguridad Integral en el trabajo [pgarano@gmail.com](mailto:pgarano@gmail.com)

## 2.1 Antecedentes

En Argentina, en el campo de la Salud Laboral pueden destacarse algunas experiencias que han realizado desarrollos en el estudio de la salud mental de los trabajadores. No pretendemos ser exhaustivos, pero sí señalar que éstas y otras no incluidas en esta presentación han ido construyendo socialmente el saber y el quehacer en el campo de la salud mental y el trabajo. Nos consideramos deudores de ellas.

Con el objetivo de recuperar antecedentes históricos, Juan César García (1974) señala en su trabajo “La categoría trabajo en medicina”, que a fines del siglo XIX, con la creación de la Cátedra de Psicología y del Laboratorio Psicofisiológico del Colegio Nacional en 1899 se inician los estudios sobre la fatiga:

*“En 1901 Horacio Piñero se hace cargo de la cátedra de Psicología de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires y al año siguiente inicia investigaciones sobre la fatiga”.*

En 1903 el Poder Ejecutivo Nacional encarga al Dr. Juan Biale Massé un estudio sobre el estado de los trabajadores argentinos. El producto de esta investigación es el conocido y a la vez olvidado “Informe sobre el estado de la clase obrera” (Biale Massé, 1986)

Años más adelante el dirigente y político socialista Alfredo Palacios estudia la fatiga en el trabajo. En 1922 publica “La fatiga y sus consecuencias sociales”, donde presenta una revisión del concepto de fatiga y presenta los resultados de una investigación realizada por un grupo de obreros en su lugar de trabajo.

Estos trabajos fundamentarán posteriormente la lucha por la jornada laboral de ocho horas y su marco jurídico.

Un antecedente significativo en el estudio de la fatiga y la salud de los trabajadores fue la investigación “Valoración fisiológica de las condiciones de trabajo en operadores de máquinas perfoverificadoras”.

Fue realizada durante el año 1973 por la Cátedra de Fisiología de la Facultad de Medicina de la Universidad de Córdoba. Mario Epelman, responsable de la misma, nos relató la experiencia. El área de Medicina del trabajo de la Empresa Provincial de Energía Córdoba (EPEC) estaba preocupada por la reiteración de diversos síntomas en los operarios del sector. Síntomas tales como dolor de cabeza, insomnio, irritabilidad y desgano. No podían atribuirse a una patología definida, pero se reiteraban en la consulta de los trabajadores del sector. No así en otros operarios de la EPEC.

Es de destacar la metodología utilizada. Al conjunto de trabajadores se le administró un cuestionario sobre la percepción subjetiva del cansancio en el trabajo. Se

realizó un relevamiento del ambiente de trabajo: luz, ruidos, ventilación y relación del espacio con la cantidad de puestos de trabajo. Como tercera fuente de información se midió la fatiga en cuatro momentos de la jornada y se repitió todos los días de la semana laboral. Para medir la fatiga se utilizó el estroboscopio, instrumento emisor de luz intermitente que determina el punto crítico de fusión de la percepción visual. Esta metodología de medición de fatiga en el trabajo se utilizaba en esos años en Japón. Se aplicaba al colectivo de controladores de vuelos de los aeropuertos. Se consideraba un instrumento consistente. Los resultados obtenidos indicaron que durante la jornada laboral la fatiga iba en aumento y durante la semana se acentuaba cada día respecto del anterior. Así el viernes en la primera medición el cansancio era mayor al de la última del lunes y sobrepasaba los posibles estándares deseables para una adecuada realización de la tarea. Se observó que luego del fin de semana los valores obtenidos el lunes eran semejantes al lunes de la semana anterior y no así a los obtenidos el día viernes.

Las conclusiones del estudio vincularon la fatiga al medio ambiente de trabajo. Este presentaba iluminación despareja, unos puestos de trabajo tenían exceso y en otros era deficiente. El nivel de ventilación era inadecuado por defecto, finalmente para la cantidad de puestos de trabajo la superficie necesaria superaba la que tenía la oficina del Centro de cómputos. Por los resultados obtenidos se recomendó trasladar el sector a un espacio más amplio, en relación al número de puestos del trabajo y con adecuadas condiciones de ventilación e iluminación.

Nos interesa subrayar tres facetas del trabajo:

- Un hallazgo, los resultados del cuestionario de carácter subjetivo coincidieron con los resultados de la medición de la fatiga medida de modo estrictamente objetivo.
- En la realización de la investigación colaboró el Sindicato de Luz y Fuerza de Córdoba, facilitando la relación de los investigadores con los operarios del Centro de cómputos.
- La línea de investigación no pudo tener continuidad en nuestro país por irrupción de la intervención a la autonomía de la Universidad de Córdoba en el año 1975. Pero sí tuvo continuidad en investigaciones realizadas entre otros por Pedro Almiral en Cuba (Epelman Comunicación personal).

Otro antecedente destacable es el Instituto de Medicina del Trabajo (IMT) de la Facultad de Medicina de la Universidad de Buenos Aires. Creado a principios de 1973, convocó y conformó un grupo de profesionales que trabajan en Psicopatología del Trabajo. Inician proyectos de investigación y transferencia a diferentes sectores del trabajo. En su breve existencia también el IMT desarrolló actividades de capacitación con grupos de trabajadores.

Participaron en la organización del histórico Seminario “La salud de los Trabajadores” que se desarrolló los días 1, 2 y 3 de noviembre de 1973, presentando diversos desarrollos del tema. Lamentablemente, el Instituto fue cerrado en el año 1975, a

poco de comenzar sus actividades, por lo que no se pudieron consolidarse las líneas de trabajo iniciadas.

## *2.2 El Centro de Estudios e Investigaciones Laborales*

En junio de 1971 se constituyó el Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CEIL). Fue creado en el ámbito del Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata.

En 1974 se integró al sistema de institutos del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET). Durante los años 1976 a 1984 prácticamente no tuvo actividades. El Programa de Investigaciones Económicas sobre Tecnología, Trabajo y Empleo (PIETTE) fue creado en 1992, y en 1999 el Directorio del CONICET integró el PIETTE y el CEIL conformándose en Buenos Aires el CEIL-PIETTE como Instituto del citado CONICET. Este centro desarrolla estudios sistemáticos de las interrelaciones generadas entre las innovaciones tecnológicas derivadas de la investigación científica básica, sus aplicaciones y las innovaciones organizacionales dentro de las empresas productoras de bienes y de servicios. El objetivo es facilitar una gestión eficiente y competitiva de las unidades de producción, así como condiciones adecuadas para el uso y reproducción de la fuerza de trabajo. Destacamos que el CEIL-PIETTE introdujo en nuestro país el modelo teórico y metodológico denominado “Psicodinámica del Trabajo” desarrollado por Christopher Dejours mediante seminarios, talleres y publicaciones (Dejours, 1990).

## *2.3 Algunos antecedentes de investigaciones en Salud Laboral y Salud Mental*

### *La salud de los trabajadores telefónicos*

En 1973 el ya mencionado Instituto de Medicina del Trabajo de la Facultad de Medicina de la Universidad de Buenos Aires, a demanda de la Federación de Obreros y Empleados Telefónicos de República Argentina (FOETRA), inició estudios para analizar el hecho de la existencia de un número importante de operadoras telefónicas que estaban internadas con cuadros psicóticos. Las condiciones de trabajo del colectivo arrojaban alguna luz para comprender la tasa de incidencia notoriamente mayor a la población general. La corta vida del Instituto no permitió que los estudios se realizaran hasta finalizarse. En Francia había antecedentes de esta problemática.

Investigaciones realizadas en el año 2001 en los llamados “Call Center” sobre operadores de las líneas 112 y 114<sup>2</sup> corroboran una posible relación entre el puesto de trabajo y mayor morbilidad en el grupo de operadora/es telefónicas/os. La investigación

---

2 Líneas gratuitas de reclamos y servicios de las empresas telefónicas.

fue realizada por el CEIL/PIETTE/CONICET a requerimiento de la Federación de Obreros, Especialistas y Empleados de los Servicios e Industria de las Telecomunicaciones (FOEESITRA). Muestra cómo la carga psíquica y mental, modo propio del modelo de las Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (CYMAT) de denominar a los factores psicosociales, se traduce en estrés, agotamiento mental, bloqueos, desequilibrio, cambio de carácter, opresión, alteraciones en la personalidad, depresión, angustia, frustración, confusión en la escala de valores, empobrecimiento de su mundo interno, estado de incertidumbre y falta de confianza en la empresa.

### *La salud de los docentes*

La investigación “Condiciones de trabajo y salud de los docentes primarios de la Dirección Provincial de Escuelas y Cultura de la Provincia de Buenos Aires”, impulsada entre otras instituciones por el Sindicato Unificado de Docentes de la provincia de Buenos Aires (SUTEBA), la Dirección de Sanidad (hoy Dirección de CYMAT) de la Dirección General de Escuelas de la provincia de Buenos Aires, fue realizada por la Lic. Nora Mendizábal y el Dr. Julio Cesar Neffa, investigadores del CEIL/PIETTE/CONICET. Se utilizó un cuestionario mediante el cual se pudiese dar cuenta de la percepción de molestias por parte de los docentes. Sus resultados refieren que el 88% de los entrevistados padece fatiga y cansancio; un 76 % desánimo; nerviosismo y mal humor un 71 %; ansiedad y angustia el 72%; dificultades en el sueño el 45%; dificultades para concentrarse y memorizar el 52% y desinterés sexual el 25% de la muestra. Este trabajo fue publicado en el año 1993.

Diversos trabajos refieren al sufrimiento de los maestros como “el malestar docente” (Martínez, Kohen, Valles 1997). Así es denominado el padecimiento de los maestros en la investigación realizada por la Confederación de Trabajadores de Educación de República Argentina (CTERA) en la Primera Encuesta Nacional sobre Condiciones de Vida y de Trabajo de los Docentes. Esta investigación fue realizada en el curso del año 1997. Participaron docentes de las diversas ramas y jurisdicciones del sistema escolar argentino, dirigentes gremiales, psicoanalistas y psicólogos del trabajo. Una de sus difusiones públicas fueron las “Jornadas Nacionales de Malestar Docente (1998)”, organizadas por la misma CTERA y la Federación de Psicólogos de la República Argentina (FEPRA). Hay una importante producción teórica y casuística sobre modalidades de intervención y de afrontar el sufrimiento psíquico en la escuela.

Esta línea de trabajo tiene continuidad a través de diversas modalidades y desarrollos de sindicatos provinciales, como así también en líneas de investigación en ámbitos universitarios.

### *La salud de los trabajadores y profesionales de la salud*

En el Seminario Nacional Tripartito sobre las CyMAT en Hospitales de Comunidad, Clínicas y Sanatorios realizado en 1987, las conclusiones diagnósticas señalan que: “Un factor de gran incidencia en la fatiga psíquica de estos trabajadores es el contacto con el dolor y la muerte. La gran mayoría de los entrevistados participa con su grupo familiar de la angustia que les provoca.” Más adelante señala que “dentro de los profesionales de quirófano se encuentran los siguientes antecedentes: sueño intranquilo, agotamiento mental, cambio de carácter” entre otros síntomas (Dirección de Higiene y Seguridad en el Trabajo. Ministerio de Trabajo de la Nación. En Rodríguez 1990).

### *La salud en trabajadores de la Justicia*

El Centro de Estudios de la Federación Judicial Argentina (CEFJA) realizó en el año 1998 una convocatoria a Universidades Nacionales y profesionales del mundo de trabajo a investigar el tema. A partir de esta convocatoria se desarrollaron tres investigaciones sobre Salud y Condiciones de Trabajo de los Trabajadores Judiciales en los departamentos judiciales de Mar del Plata, San Nicolás y Pergamino y de La Matanza y San Isidro. El trabajo fue realizado por los Licenciados Julia Rofe y Hugo Funes en estos dos últimos Departamentos y comprobó que entre el 70 y 80% de los entrevistados manifestaban: ansiedad y angustia, nerviosismo, malhumor e irritabilidad, dificultades del sueño, insomnio y pesadillas. Así, las presiones debidas al exceso de trabajo, por el tipo de comunicación con el público y las relaciones de poder, son vivenciadas por el trabajador judicial como nocivas para su salud mental (Informe CEFJA 1999).

### *La salud de los periodistas*

En la publicación “La salud de los periodistas”, el Centro Médico de la Obra Social de la Unión de Trabajadores Periodistas de Buenos Aires (UTPBA) señala que este colectivo de trabajadores sufre diversas manifestaciones de estrés. Siendo los síntomas prevalentes: insomnio (22%); dificultades para conciliar el sueño (20%); pesadillas periódicamente (33%). Dicha sintomatología deriva en el consumo de psicofármacos en el 14% de los casos. Dichos porcentajes fueron obtenidos a partir del análisis de las consultas de los trabajadores en consultorios externos.

### *La salud de los conductores de trenes*

Durante los años 1986 y 1990 se desarrolló un programa de atención primaria de la salud en el Instituto de Servicios Sociales para el Personal Ferroviario (INSSPF). El Programa de Salud para Ferroviarios (PROSAFE) atendía a los trabajadores ferroviarios del Gran Buenos Aires. En este contexto surgió la demanda de un conductor de

tren de tener en cuenta una contingencia más o menos habitual en el trabajo de conductor de trenes: participar de accidentes con arrollamiento de personas (AFCAP). Su demanda exponía dos temores: a la locura y a la enfermedad crónica. Conocimos en aquellos días diversos testimonios de una realidad que desconocíamos: el sufrimiento en el trabajo a causa de esta particular experiencia laboral de enfrentarse a la muerte de un semejante cumpliendo un servicio público de transporte.

Confrontados a la problemática expuesta, decidimos iniciar algunas acciones que nos permitieran conocer las condiciones de trabajo, la experiencia de los conductores y, a la vez, dar respuesta a la demanda de atención. Se inició una tarea grupal que denominamos grupos operacionales centrados en el trabajo. Comenzaron a funcionar semanalmente en lugares cercanos a las cabeceras de cinco ramales ferroviarios. Estos grupos de reflexión sobre la tarea también funcionaron como acceso a los servicios de salud del INSSPF. Un sistema de referencia y contrarreferencia facilitaba el acceso a las prestaciones de los distintos servicios con que contaba el Instituto. Los trabajadores accedían a prestaciones específicas, ya sea de las especialidades clínicas, de salud mental u otras.

El Informe de la tarea (Abiricha, y otros 1987) y más tarde la investigación (Garaño, 2007) constataron que trabajar con la experiencia de haber participado en un AFCAP y la posibilidad de que éste se repita es un factor de sufrimiento psíquico para el trabajador. En este sentido los AFCAP representan un problema de alarmante gravedad, tanto por su alta frecuencia como por el impacto que los mismos producen en el proceso salud/enfermedad de los trabajadores ferroviarios. No sólo afecta su salud mental sino que el malestar sostenido a lo largo de la vida laboral tiene efectos nocivos tanto en el proceso salud/enfermedad de los trabajadores como en su vida familiar y social. Esta experiencia laboral finalizó de modo abrupto cuando en el año 1991 las autoridades del INSSPF decidieron poner fin al PROSAFE y despedir a los casi 300 empleados que en él trabajábamos.

Estos antecedentes institucionales son hitos importantes en la construcción social de prácticas alternativas propias de la salud laboral centradas en los intereses de los trabajadores.

### **3. La metodología de investigación cualitativa**

Volviendo al punto central de esta comunicación, nos interesa destacar la metodología cualitativa como una opción válida para esta tarea. Destacamos dos herramientas que han sido relevantes para nuestra investigación: historias de vida, centradas en el trabajo, los grupos focales, o en términos de Dejours, el colectivo de investigación.

El aporte de los trabajadores y su experiencia surge como un conocimiento a tener en cuenta y requiere prestarle atención a la hora de estudiar los problemas de salud

laboral y salud mental.

En nuestra experiencia realizando búsquedas bibliográficas hemos observado que la abrumadora mayoría de los trabajos relevados utilizan metodologías de investigación cuantitativas. Los instrumentos utilizados en las investigaciones a las que hemos accedido son cuestionarios, inventarios y escalas de carácter cuantitativo. Sólo el trabajo de Abiricha y otros (1987) basa sus conclusiones en información producida en el trabajo clínico y grupos operativos centrados en la tarea, es decir que toma partido por una metodología cualitativa.

Sin desconocer el valor de estos instrumentos, pensamos que para conocer la singularidad de cada trabajador, su subjetividad, recuperar este ámbito de la experiencia con relación al tema que nos ocupa se hace imprescindible incluir en la caja de herramientas de los investigadores la metodología cualitativa.

*“La investigación cualitativa responde a cuestiones muy particulares. Se preocupa, en las ciencias sociales, con un nivel de realidad que no puede ser cuantificado. O sea trabaja con el universo de significados, motivos, aspiraciones, creencias, valores y actitudes, lo que corresponde a un espacio más profundo de las relaciones, de los procesos y de los fenómenos que no pueden ser reducidos a una operacionalización de variables.”*(Minayo, 1997)

Pensamos que su exclusión está vinculada al desconocimiento de la dimensión subjetiva y su impacto en nuestro campo de investigación, por el modelo hegemónico en Medicina del Trabajo.

Nos interesa poner en cuestión un modelo que piensa esta problemática sólo desde estos criterios:

- La producción y como mejorarla.
- La necesidad de resolver el ausentismo con la pronta reincorporación del trabajador a la tarea.
- Perspectiva históricamente centrada en la ingeniería y la biomedicina(Modelo de Higiene y Seguridad)
- Exclusión de los aspectos subjetivos y psicodinámicos del hombre en situación de trabajo.
- Desconocimiento de los aportes de las ciencias sociales para su estudio e intervención.
- Un modelo de análisis unicausal, reduccionista, que no considera los determinantes sociales del proceso salud/enfermedad ni el paradigma de la complejidad (Almeida F. 2006)

Coincidimos con otros investigadores que en las últimas décadas el déficit mencionado está siendo subsanado, al menos en lo conceptual, por los aportes de las ciencias sociales (Matrajt, 1994, Neffa, 1988, Moncada, 2000); así, se comienza a distinguir entre:

- “el tiempo de los ergónomos (el del cronómetro y el calendario) del tiempo vivido”;
- “el espacio de los ingenieros y arquitectos del espacio vital humano”;
- “el rendimiento productivo y económico de los empresarios de la realización existencial de mujeres y hombres en y por el trabajo”.( M. Matrajt, 1994)

En esta línea de pensamiento, recientemente se ha vuelto a publicar un notable trabajo de los años setenta donde Eduardo Menéndez<sup>3</sup> caracteriza el modelo médico hegemónico en relación con la salud de los trabajadores, descripción plena de vigencia en la actualidad para nuestra realidad local<sup>4</sup>.

### *3.1 Fundamentos de la investigación cualitativa*

Nuestro marco epistemológico y metodológico se afirma en la dialéctica (Samaja, 1999, Minayo, 2003). Se sitúa en el paradigma de la complejidad contemporáneo. Fija como objetivo el análisis de los sistemas adaptativos complejos, de carácter abierto, con estructuras de diferentes niveles de integración. Así afirmamos que este marco referencial “hace posible recuperar con claridad metodológica aquello que es propio de la subjetividad humana: su ser de totalidad relacional compleja, su esencia inestable y cambiante, en la cual se apoya por otra parte el rasgo diferencial y específico de toda vida humana, la vivencia en cada individuo de ser una singularidad plena (Samaja, 2004)”

Aunque no desarrollaremos aquí una teoría del sujeto quisiéramos explicitar que consideramos al ser humano tal como lo plantea Juan Samaja (2004), como un sistema complejo que incluye lo orgánico, lo biológico, lo psicológico, lo social y lo cultural. Así, la subjetividad humana es descripta como un sistema adaptativo complejo, abierto, una estructura con niveles jerárquicos, donde el superior suprime, conserva y supera el anterior. Esta comprensión epistemológica integra visiones parciales del sujeto y su vínculo con lo social y nos permite caracterizar cada nivel de integración sin caer en reduccionismos. El desarrollo más amplio de esta conceptualización, tema sumamente atractivo desde el punto de vista epistemológico, excede los límites de esta presentación. Pero este marco nos permite enfocar desde una perspectiva dialéctica ciertas tensiones presentes en nuestro campo:

- Tensiones entre lo individual y lo colectivo
- Tensión entre lo cuantitativo y lo cualitativo
- Tensión entre los niveles de integración neurobiológico y el nivel psicológico, lo social y lo cultural.

Consideramos que comprender el sujeto humano desde el psicoanálisis y la psico-

<sup>3</sup> Menéndez E. El Modelo Médico y la Salud de los Trabajadores. Salud Colectiva, La Plata. 1 (1): 9 a 32, Enero-Abril, 2005.

<sup>4</sup> Esto es válido para nuestro país, Argentina.

dinámica del trabajo nos permite abordar el problema del trabajador y el Proceso-Salud-Enfermedad-Atención (Menéndez 1999) desde una perspectiva integradora. Esta relación se da en medio de la vida social donde juega sus condiciones de vida, su salud, su sufrimiento y su muerte.

Por un lado, como lo considera la Psicodinámica del Trabajo: “Trabajar significa enfrentarse cotidianamente a peligros como el miedo, el aburrimiento y también la humillación, la vergüenza, el sentimiento de injusticia, de traicionar las propias convicciones” (Dejours, 1990).

Por el otro, el psicoanálisis ubica al amor como motor en la construcción de la identidad. Sostenemos que el trabajo es el otro del amor. Es decir, ocupa un lugar tan central como éste en el devenir del sujeto. Se refiere una característica ontológica de lo humano: es singular (personal) y es social. En lo personal permite la realización de quienes lo ejercen y en lo social es una actividad necesaria para transformar y dominar la naturaleza, es creadora o transformadora de bienes y servicios necesarios para la existencia y reproducción de la especie humana.

Consideramos que así como el trabajo es uno de los motores de la construcción de subjetividad, en tanto facilita la identificación con un oficio o profesión y permite logros sublimatorios (Freud, Dejours), cuando su organización y el lugar reservado para el trabajador son contradictorios, confusos, puede constituirse en fuente de sufrimiento y frustración.

Así la subjetividad es al mismo tiempo singular y emergente de las tramas vinculares que la trascienden y con las que guarda una relación de productor y producido. Dice E. Pichón Rivière: “El contraste que más sorprende al psicoanalista en el ejercicio de su tarea consiste en descubrir, con cada paciente, que no nos encontramos frente a un hombre aislado, sino frente a un emisario, en comprender que el individuo como tal no es solo el actor principal de un drama que busca esclarecimiento a través del análisis, sino también el portavoz de una situación.”

Reconocemos que el campo de la Salud se refiere a una realidad compleja que demanda distintos tipos de conocimientos integrados y que coloca de forma inmediata el problema de la intervención. En este sentido, requiere esencialmente un abordaje dialéctico, el de “comprende para transformar”, y cuya teoría es desafiada por la práctica, para ser repensadas permanentemente.

*“Pensando en la intervención o cualquier acción de tratamiento, de prevención o de planificación debería estar atenta a los valores, actitudes y creencias de los grupos a quien se dirige la acción. Es necesario entender que, al ampliar sus bases conceptuales las ciencias sociales de la salud no se vuelven menos científicas, por el contrario ellas se aproximan con mayor luminosidad a los contornos reales de los fenómenos que abarca.” (Minayo, 1997)”.*

La adopción del punto de vista experiencial para examinar las condiciones de trabajo reproducido en múltiples situaciones encuentra diversos fundamentos. Por un lado, debido a su carácter multidimensional, la noción de experiencia resulta una herramienta eficaz para articular estructura y sujeto. Concebimos la experiencia no meramente como el ámbito de lo personal sino como la construcción o definición subjetiva de la realidad informada por conocimientos adquiridos acerca de los fenómenos de orden general o estructural. Este conocimiento general constituye el elemento vinculante entre el individuo y la estructura social.

En las próximas secciones nos centraremos en dos herramientas cualitativas relevantes para la investigación en salud laboral: la historia de vida y el grupo focal o colectivo de investigación.

### *3.2 La Historia de vida*

Pensamos que la historia no es ajena a los problemas de salud, específicamente de la salud laboral; nos permite contextualizar el problema en un tiempo determinado y en un lugar definido, facilitando una comprensión de lo dinámico y cambiante de la realidad social en la cual se desarrollan las condiciones concretas de vida de los trabajadores.

En el texto “Hijos del trauma” dice Eric Laurent:

*“Proponemos no inscribir a los sujetos traumatizados en grandes categorías anónimas, sino intentar encontrar con ellos su particularidad, y no para aislarlos de los otros, no para enfermarlos en una particularidad, sino porque no se puede volver a aprender al Otro sino encontrándose como sujeto.... Tras un trauma, hay que reinventar al Otro. Y eso no es posible en nuestra perspectiva sino a partir de la particularidad. Más allá de los derechos del hombre, que son un previo indispensable—ahí donde no hay derechos del hombre, no hay psicoanálisis—es preciso traer al día esta particularidad que implica la palabra más subjetiva.” (2004).*

Varias son las razones que nos llevaron a valorar este abordaje. El objeto de estudio es el hombre en el contexto de su trabajo. Coincidimos con Corina Courtis, con quien afirmamos:

*“Nos interesa, no solo, “sacar la palabra de los lugares de silencio” sino valorar y respetar su conocimiento, rescatándolo como fuente de aprendizaje y reflexión. Ambas metas han sido asumidas por quienes adscriben a esa línea de investigación que intenta “proyectar una iluminación particular sobre lo social”: la perspectiva biográfica” (Courtis, 2005).*

Según la autora citada, la perspectiva biográfica destaca el valor de la experiencia singular de los sujetos. Después de todo, las historias y los relatos de vida son narrativas de la experiencia. Si en algún momento el método biográfico estuvo estrechamente ligado a la investigación de corte psicológico, las ciencias sociales han resaltado el

potencial de la narrativa individual como medio para conocer las estructuras, conflictos y procesos de un grupo o de una sociedad.

En este sentido, el método biográfico apunta a un sujeto – inmerso en las relaciones sociales–, ya sea abordándolo en el nivel socio-estructural (estructuras y procesos “objetivos”) o en el socio-simbólico (estructuras y procesos “subjetivos”, es decir, complejos). Desde nuestra concepción del sujeto creemos integrar y superar esta visión al afirmar con Juan Samaja la pluralidad del Yo y la identidad.

El material biográfico es “un tipo peculiar de documento personal” consistente en cualquier “reconstrucción retrospectiva que hace un individuo de su vida, sea total o parcial, en forma escrita u oral, o estimulada por otra persona”.

En nuestra investigación sobre los efectos de los accidentes ferroviarios con arrollamiento de personas (AFCAP), la noción de experiencia incluye tanto los eventos vividos o presenciados personalmente como aquellos referidos por terceros. En el caso de los AFCAP se puede distinguir entre experiencias personales (participación personal), experiencias indirectas (relatos de compañeros de trabajo), experiencias mediadas (AFCAP comunicados a través de los medios masivos), y experiencias cognitivas (el impacto del conocimiento acerca de los accidentes según la percepción que los otros actores sociales tienen de esta realidad). Al enfatizar las variadas dimensiones que implica la experiencia, se torna evidente la utilidad de dicha noción en el abordaje del problema que nos atañe y otros de Salud Laboral, fenómenos cuya ubicuidad excede el alcance de las técnicas cuantitativas y de observación. (Garaño, 2007)

Nos interesa destacar que aproximarnos a lo cotidiano a través de las experiencias de los trabajadores supone no solo “sacar la palabra de los lugares de silencio” sino valorar y respetar su conocimiento, rescatándolo como fuente de aprendizaje y reflexión. Ambas metas han sido asumidas por quienes adscribimos a esta línea de investigación que intenta “proyectar una iluminación particular sobre lo social”: la perspectiva biográfica. (Courtis op- cit.)

Varios autores contemporáneos (Bourdieu, 1988, entre otros), señalan que la historia de un sujeto es expresión singular de la historia colectiva de su grupo, representativa de un estilo de época, un mismo hábitus. En ese marco, para identificar y conocer el problema que nos ocupa y darle su dimensión social es necesario reconstruir las historias individuales y colectivas de quienes día a día trabajan en el servicio ferroviario.

Ahora bien, la biografía producto de la investigación en ciencias sociales no tiene necesariamente por objeto la vida del entrevistado como totalidad. Jorge Balán y Elizabeth Jelin señalan que el investigador puede reconstruir trayectorias de vida, pero la perspectiva biográfica contempla también las segmentaciones –diacrónicas y sincrónicas– que la realidad impone a la existencia. La recolección de narrativas de vida,

entonces, puede estar guiada por el reconocimiento del carácter fragmentario de la experiencia de manera tal que el investigador apunte a relevar secuencias particulares de vida o episodios dispersos en espacio y tiempo pero temáticamente conectados en la narración. En este sentido, la distinción que propone Angrosino entre historia de vida y relato de vida nos resulta operativamente pertinente. Según este autor, la historia de vida es *“una narrativa que registra el ciclo completo de una vida”* mientras que el relato de vida *“destaca unos pocos eventos clave o pone el foco en unas pocas relaciones importantes”* (Courtis, 2005).

En ese marco, dentro de las modalidades de la historia de vida, hemos elegido el relato de vida, técnica que al poner el énfasis en algunos sectores de la vida personal, permite centrarse en aquellos tópicos pertinentes al problema a investigar, especialmente aquellos relacionados con la vida laboral.

Los relatos de vida pueden ser recogidos a través de varias entrevistas personales. Desde nuestra perspectiva destacamos la necesidad de una conceptualización del trabajo que permita incluir las vivencias del trabajador, es decir, proponemos no reducir el modelo de análisis sólo al proceso de trabajo (en sus aspectos objetivos), sino incluir el impacto subjetivo de dicho proceso en el trabajador (Dejours, 2006).

Aquí quisiéremos señalar el criterio de saturación, concepto que hace referencia a la experiencia del investigador que en la recolección de la historia de vida comienza a percibir que se reiteran los relatos, que ya no aprende nada nuevo o deja de percibir la novedad respecto a las preguntas que la investigación le ha planteado. Es el momento de ir cerrando la etapa de trabajo de campo.

Surge la siguiente etapa de trabajo referido al análisis de la información relevada. Esta tarea supone el tratamiento del material recogido ya sea en las historias de vida como en los grupos focales. Subdividiéndose en su interior en:

1. Ordenación
2. Clasificación
3. Análisis propiamente dicho

El procesamiento de la información lleva a la teorización sobre los datos y a confrontar así las hipótesis que teníamos al problematizar un aspecto de la realidad al inicio del ciclo investigativo con los nuevos datos surgidos en el trabajo de campo. Pensamos que las conclusiones son provisorias y se abrirán nuevos interrogantes. Es deseable que en este momento conozcamos algo más respecto del problema estudiado y que desarrollos posteriores lo superen.

### *3.3 El grupo focal o colectivo de investigación*

Para desarrollar la metodología de investigación que denominamos grupo focal, integraremos los aportes de Pichon Rivière (1970) sobre el modelo de grupo operativo y las propuestas de Dejours (1990) sobre el colectivo de investigación.

Pichon-Rivière señala que los grupos generalmente se clasifican por su modalidad de abordaje: grupos centrados en el individuo, grupos centrados en el grupo y grupos centrados en la tarea.

Define a los grupos operativos como aquellos que abordan al grupo centrando los problemas de la tarea, del aprendizaje y problemas personales relacionados con la tarea y el aprendizaje. En ellos se realiza un aprendizaje de carácter grupal. La técnica consiste en partir de lo explícito para descubrir lo implícito, con el fin de hacerlo explícito, y así en un continuo movimiento espiralado.

En el plano explícito de ejecución de la tarea van a surgir dificultades y grados de exigencia que aparecen como signos emergentes de obstáculos epistemológicos, que denuncian una actitud de resistencia al cambio, cuando la tarea del coordinador es justamente promover un cambio operativo. Frente a la tarea, que implica siempre un aprendizaje, la ansiedad que se expresa como resistencia se sostiene en dos miedos identificables como miedo a la pérdida (sentimiento de perder lo que ya se posee), y el miedo al ataque (encontrarse indefenso ante un nuevo medio sin instrumentos de protección)

La tarea consiste entonces en resolver las situaciones estereotipadas y dilemáticas que surgen de la intensificación de estas ansiedades en contextos de aprendizaje. Este modo de plantear los problemas, como opción entre el “sí” y el “no” que no aporta posibilidades de solución, es “dilemático”. Se intentará desde la intervención esclarecerlas en un proceso dialéctico por el cual el grupo, en el interjuego, aportará una síntesis que llevará a un nuevo punto de partida (de allí que la imagen del proceso es un espiral en cono invertido). Dice Pichón Riviere: “nuestra tarea es resolver situaciones de estancamiento...y hacer a esa situación dialéctica”. En el proceso grupal va a identificar también la existencia de transferencias múltiples que se van a desplegar entre integrantes del grupo, en relación a la tarea y al contexto. Destaca también la dialéctica verticalidad-horizontalidad, donde lo “vertical” del sujeto, -lo individual y su historia- se conjuga con lo “horizontal” del grupo -lo compartido o el denominador común que los unifica-, expresándose en la asunción de roles y en la palabra del/los portavoz/ces grupales.

La necesidad aparece como motor de la tarea, y esta constituye lo esencial del proceso grupal: “no hay vínculo y en consecuencia grupo sin tarea”.

En este juego aparece la necesidad de trabajar, pensar, co- construir con el grupo el cómo, por qué, para qué los vínculos se determinan de tal o cuál manera. Repetimos, los vínculos, no solo las personas. La relaciones, los entrecruzamientos, las tramas de

poder.

Cristopher Dejours en su libro *Trabajo y Desgaste Mental* (1990) dedica un capítulo a la metodología de investigación.

Se apoya en estos puntos:

- La demanda debe emanar de los trabajadores y debe estar centrada en la elucidación de su sufrimiento en el trabajo.
- Debe haber acuerdo de la dirección de la empresa o institución.
- Se designan a los trabajadores que participarán en la investigación, que deben hacerlo libremente y los investigadores, que se plantean sean dos o tres de diferentes disciplinas (ergónomos, psicólogos, sociólogos), denominado colectivo de investigación;
- Recolección del material para caracterizar al problema a estudiar por el colectivo de investigación
- El grupo será interpelado por los investigadores centrándonos en el sufrimiento en el trabajo y se constituirá a partir del testimonio hablado, la palabra, un corpus para su análisis.
- Los investigadores deben hacer un informe escrito y someterlo a la validación de los destinatarios y luego de la comunidad científica.

## Conclusiones

La salud en el trabajo es un derecho consagrado por la Constitución Nacional pero frecuentemente vulnerado.

El trabajo es una actividad constitutiva de los sujetos. Junto al amor son los motores de la vida humana.

El conocimiento de los problemas del sujeto en el ámbito laboral, tanto en la dimensión creativa y de enriquecimiento como en su dimensión de sufrimiento, son un desafío para los investigadores en salud laboral.

La investigación cualitativa es un camino poco transitado pero imprescindible para conocer el significado de la tarea para cada trabajador, su subjetividad y el modo de resolver esa decisiva distancia entre lo prescripto y lo real del trabajo.

Finalmente pensamos este artículo como un aporte más a esta línea de trabajo y reflexión teórica y metodológica. Subrayamos que no se trata de negar los aportes de los abordajes cuantitativos y de las ciencias duras, sino de incluir una comprensión dialéctica y enriquecida por los aportes de las ciencias sociales, para la cual el sujeto, el trabajo y la salud son las categorías centrales.

## Referencias bibliográficas

- Abrocha, C., Silicio, O., Pitera J. Garaño P. (1987). Impacto Emocional de los Accidentes Ferroviarios en el Conductor de trenes. Buenos Aires. Sinopsis. *Revista de la Asociación de Psiquiatras Argentinos*. N° 4; 42-51.
- Actas de la *Jornadas Nacionales de Medicina del Trabajo*. Medicina del Trabajo al servicio de los Trabajadores. (1973). Facultad de Medicina, Instituto de Medicina del Trabajo. U.B.A. Buenos Aires Exudaba
- Almeida-Filo N. (2006). Complejidad y transdisciplinariedad en el campo de la salud colectiva: evaluación de conceptos y aplicaciones. *Salud Colectiva*. 2(2):123-146
- Bialet Massé J. (1986). *Informe sobre el estado de la clase obrera año 1904*. Tomo I y II. Madrid. Editorial Hyspamérica.
- Bourdieu, P.(1988). *Cosas dichas*. Buenos Aires. Editorial Gedisa.
- Campos, G. W. S. (2001). *Gestión en Salud*. Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Centro de Estudios de la Federación Judicial Argentina. (1999). *Salud y condiciones de trabajo de los trabajadores judiciales*. Buenos Aires.
- Courtis, C. (2005). *Variaciones conceptuales en torno a la discriminación étnico-racial: discurso público y experiencia cotidiana*. [Tesis doctoral]. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires – Facultad de Filosofía y Letras. Inédito. Gentileza de la autora.
- Dejours C. (2006). *La Banalización de la Injusticia Social*. Topia Editorial. Buenos Aires.
- Dejours C. (1990). *Trabajo y Desgaste Mental. Una contribución a la Psicopatología del Trabajo*. CEIL-Humanitas; OPS/OMS. Buenos Aires.
- Minayo, M.C. (1997). *El Desafío del Conocimiento*. Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Epelman M. (1974). *Valoración fisiológica de las condiciones de trabajo en operadores de máquinas perfoverificadoras*. Rev Fac Cienc Méd Cba. (32): 7-11
- Freud, S. (1976). *Más allá del principio del placer*. Obras Completas. Volumen 18 Editorial Amorrortu: Buenos Aires.
- Minayo, M.C. y otros (2003). *Investigación social*. Buenos Aires: Lugar Editorial; 2003.
- Fromm, E. (1982). *Sociopsicoanálisis del campesino mexicano*. México DF: Fondo

de Cultura Económica.

Garaño, Pablo (2007). *Matar y morir en el trabajo. Estudio de los efectos de accidentes ferroviarios con arrollamiento de personas en la salud mental de los conductores de trenes.* Buenos Aires. MI.

García, Juan C. (1974). *La Categoría trabajo en Medicina.* En Cuadernos Médicos Sociales Nº 23. Rosario, Argentina

Laurent E., (2004). "Hijos del trauma", en *La urgencia generalizada*, Buenos Aires, Editorial Gramma.

Ley sobre Riesgos del Trabajo Nº 24557. Decreto Nº 659/96. <http://portaldeabogados.com.ar/codigos/24557.htm> Consultado 22/06/06

Magrassi, G. y Rocca, M. (1986). *La "Historia de Vida".* Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.

Martínez D., Valles I. y Kohen J. (1997). : "Salud y Trabajo docente: Tramas del Malestar Docente en la Escuela" Escuela Pública y Trabajo Docente en Argentina Editorial Kapeluz. Buenos Aires

Martínez D. (S/D). *Abriendo el presente de una modernidad inconclusa: treinta años de estudios del trabajo docente.* En ponencia presentada en Latin American Studies Association XXIII International Congress. Washington D C 2001 en: [http://www.ctera.org.ar/iipmv/areas/area\\_trabajoysalud](http://www.ctera.org.ar/iipmv/areas/area_trabajoysalud) Consultado el 03/10/06

Matrajt, M. (1994). *Estudios en Salud Mental Ocupacional.* México. Ediciones Taller Abierto.

Mendizábal N., Neffa J.C. (1993). *Condiciones de trabajo y salud de los docentes primarios de la Dirección Provincial de Escuelas y Cultura de la Provincia de Buenos Aires.* Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas. Buenos Aires.

Menéndez E. (2005). El Modelo Médico y la Salud de los Trabajadores. *Salud Colectiva*, La Plata. 1 (1) : 9 a 32, Enero-Abril.

Moncada S, Artazcoz L. (2000). Factores psicosociales. En: Benavides FG, Ruiz C, Garcia M. *Salud laboral: conceptos y técnicas de prevención de riesgos laborales.* Barcelona. Masson

Neffa, J.C. (1988). ¿Qué son las condiciones y medio ambiente de trabajo? Editorial Humanitas. Buenos Aires.

Neffa J.C. Giraudo E. Korinfeld S. Mendizabal N. Poy M. Vera Pinto V. (2001).

*Telegestión: su impacto en la salud de los trabajadores.* CEIL-PIETTE CONICET, Asociación trabajo y sociedad, FOEESITRA. Buenos Aires.

Palacios A. (1944). *La fatiga y sus consecuencias sociales.* Buenos Aires: Editorial Claridad; 4<sup>a</sup> Edición.

Pichón Riviere, E. (1987). *La Psicología Social de “Psicología de la vida cotidiana”.* Buenos Aires Ed. Nueva Visión

Rodríguez, C. (1990). *Salud y Trabajo.* Centro Editor de América Latina, Buenos Aires.

Testa M. (1997). *Saber en salud.* Buenos Aires: Lugar Editorial.

# ***Sufriendo las clases. Violencias y malestar en el trabajo docente***

***Horacio Luis Paulín<sup>1</sup>***

## **Introducción**

En esta comunicación me propongo reflexionar sobre la emergencia de ciertas conflictividades en las prácticas educativas para luego analizar cómo repercuten estos procesos en la subjetividad de los profesores y profesoras. Estos sujetos, en tanto trabajadores, atraviesan las vicisitudes de sus proyectos vitales y profesionales en un contexto con condiciones de gran segmentación del sistema educativo, teñido de ambigüedades desde la regulación político institucional y con una multiplicidad de sentidos con respecto a la educación por parte de los conjuntos sociales que asisten a la escuela.

En ese marco, me interrogo por la presencia de modalidades de sufrimiento en los sujetos formadores de adolescentes y jóvenes en el nivel medio de la enseñanza. Asumo que el trabajo es una práctica social y una actividad humana que puede ser entendida como “normalidad sufriente”, al decir de los desarrollos de la psicodinámica del trabajo (Dejours, 2006). También asumo la relación “altamente significativa entre las exigencias –objetivas, subjetivas- del empleo y las consecuencias sobre la salud, a partir de la vulnerabilidad que puede derivarse de dichas exigencias” (Pujol, 2007).

En particular considero que una “exigencia subjetiva” que se ha complejizado en el escenario educativo para maestras y profesores se constituye en torno a cómo establecer relaciones de convivencia dotadas de confianza y respeto con las nuevas generaciones (lo cual incluye nuevas formas de ejercicio de la autoridad pedagógica con los alumnos y sus familias) y la necesidad de formas de organización del trabajo docente que favorezcan el abordaje colectivo e institucional de este problema en las escuelas.

---

1 Profesor Adjunto de Psicología Social. Facultad de Psicología. Universidad Nacional de Córdoba, Argentina. [hlpaulin@gmail.com](mailto:hlpaulin@gmail.com)

Presentaré una selección de datos emergentes de la investigación sobre conflictividades en la escuela secundaria que vengo coordinando desde 2004 (en particular la perspectiva de docentes), datos preliminares de un relevamiento de situaciones de violencia a delegados gremiales solicitado por el sindicato docente Unión de Educadores de la provincia de Córdoba y de un registro a informantes claves sobre motivos de consulta de docentes al área de salud mental de dicha organización. Luego analizaré desde el marco de las tesis del declive de las instituciones modernas y de los cambios socioculturales de las relaciones intergeneracionales, la emergencia de incidentes críticos en la práctica docente relacionados con la impugnación de su autoridad, la presencia de violencias y de expresiones de sufrimiento psíquico en los agentes educativos. Finalmente hago alusión al quehacer posible en este tema desde la investigación colaborativa y la extensión universitaria.

### **Investigando sobre condiciones de conflictividad en las escuelas secundarias**

En el año 2004 comenzamos a desarrollar un proyecto de investigación sobre relaciones conflictivas entre el orden normativo disciplinario de la escuela secundaria y las subjetividades, asumiendo el supuesto de la existencia de tensiones entre la condición juvenil y la condición de alumno en particular.

Por otra parte, según nuestra percepción, han surgido numerosas propuestas y programas de intervención para hacer frente a esta problemática que frecuentemente no cuentan con el respaldo investigativo suficiente y parten de presupuestos prescriptivos acerca de las formas del convivir mas allá de las realidades escolares específicas.

Por ello nos preocupó y preocupa indagar sobre las prácticas y representaciones tanto de agentes educativos como de jóvenes sobre la problemática de la disciplina y la violencia, ya que consideramos que es uno de los aportes ineludibles para comprender la emergencia de conflictos en las escuelas secundarias y promover propuestas institucionales de abordaje situadas en contextos locales, con carácter autogestivo y no tecnocrático.

Es así que a lo largo de diferentes etapas de la línea de investigación fuimos profundizando en el análisis de las perspectivas de tres grupos de actores clave de la escuela media<sup>2</sup>. En un primer momento nos abocamos a reconstruir los sentidos y hacedores de los directivos teniendo en cuenta la complejidad del gobierno de la escuela media. En ese contexto institucional intentamos comprender sus saberes cotidianos como así

---

2 Cabe aclarar que se ha indagado en un conjunto de escuelas urbanas de gestión estatal y privada de la ciudad de Córdoba, con alumnos de sectores populares y de clases medias y medias altas. El abordaje metodológico ha sido cualitativo mediante estudios de casos con la combinación de observación participante, entrevistas semi estructuradas y grupos de discusión. Además, siempre se han incluido acciones de devolución a los colectivos consultados, y en algunos casos se han articulado proyectos de extensión universitaria.

también aproximarnos a los presupuestos que componen sus modos de lectura de los conflictos en tanto explicaciones y argumentos. Luego nos ocupamos de las miradas docentes sobre la conflictividad en la escuela, a partir de sus decires en las entrevistas y sus discusiones en los talleres institucionales. Finalmente indagamos la perspectiva de los alumnos sobre el horizonte cotidiano de su experiencia escolar, principalmente en dos niveles de análisis: la problemática de las relaciones en el aula en el marco del orden normativo institucional y la trama de relaciones en la que se juega la tensión con la alteridad social de los jóvenes y sus pares.

Actualmente, estamos trabajando sobre la sociabilidad de los jóvenes en el marco de las experiencias escolares, y desde allí nos interrogamos por las luchas de reconocimiento social en que están inmersos. Desde la observación y análisis de sus prácticas relacionales abrimos el camino a la comprensión de los conflictos en sus relaciones vinculares y emociones (amores y odios, amistades y enemistades), las construcciones de sentido sobre las solidaridades y violencias, y las prácticas de discriminación y respeto social tanto en la construcción de sí mismo y de la alteridad tanto en el espacio intrageneracional (con otros jóvenes) como intergeneracional (con los agentes educativos)<sup>3</sup>.

A partir de este recorrido abordaré el problema de los malestares y expresiones de sufrimiento en la docencia según los hallazgos de nuestras investigaciones y experiencias de extensión universitaria.

### **Conflictividad en la escuela media: perspectivas docentes**

En el estudio “Orden normativo escolar, sujetos y conflictos” (2004-2007) habíamos podido identificar en la perspectiva de los profesores ciertas construcciones de sentido sobre la conflictividad en la escuela, que muchas veces se reducían al escenario del aula (Paulín y Tomásini, 2008), porque para los profesores en ese espacio y tiempo de sus horas (nunca olvidemos que es un puesto de trabajo centrado en “horas de clase”, aunque haya otras tareas) se juega su oficio, es su área de responsabilidad profesional por la transmisión y la evaluación pedagógica, pero también es su área de responsabilidad legal con el cuidado, protección y/o vigilancia de los alumnos que tiene a su cargo.

Quizás por ello los docentes al narrar las dificultades en sus prácticas docentes insisten con el relato del “*aula desordenada*”: mencionan la impuntualidad de los alumnos para entrar a clase, el continuo bullicio y movimiento, la resistencia o negativa de los chicos a realizar las tareas propuestas por el profesor (cuestiones que suelen categorizarse habitualmente como “*indisciplina*”). Todo un frente de acciones en contra de aquello que le da identidad a su oficio: “*dar las clases*”.

3 Proyecto SECyT UNC 2012-2013 “*Sociabilidades juveniles y lógicas de reconocimiento en la escuela.*” Director Horacio Paulín- Co directora Marina Tomásini.

La mayoría de nuestros profesores entrevistados cuando explican estas disrupciones en el aula apelan a cierto psicologismo o miradas adultocéntricas, enfocando la causalidad de los problemas en los *rasgos personales* de los alumnos: “*al adolescente le cuesta estar quieto por una cuestión natural*”. La alusión a *problemas sociofamiliares* de los alumnos es otra explicación asociada a la primera. Las condiciones de enseñanza en algunos de sus aspectos materiales, como la numerosidad u organización escolar de tiempos y espacios, son mencionados como importantes pero en menor medida.

Otra construcción de sentido establecida es la que se construye entre la pobre adhesión al trabajo con el conocimiento escolar, el aburrimiento, la falta de interés y apatía de los alumnos (cada vez más reconocido); se indica que han cambiado los sentidos y valoraciones de la educación, resumidas para ellos en: a) la obligatoriedad de la asistencia a la escuela exigida por los padres o el Estado ; b) el reemplazo del “esfuerzo por el estudio en sí mismo” por el valor de la acreditación de títulos y c) la valoración del espacio escolar en términos de las relaciones horizontales intrageneracionales. Es decir, los profesores son conscientes del valor instrumental que se le da al conocimiento escolar y la importancia de la vida relacional entre pares que los adolescentes y jóvenes recuperan de la educación secundaria en una vivencia generalizada de cuerpos forzados al tiempo y espacio escolar.

A partir de explicaciones psicologistas y adultocéntricas o centradas en las carencias de cierta “civildad” de los alumnos y sus familias y de una visión del contexto actual connotada por la incertidumbre, las significaciones docentes sobre sus alumnos también convergen en el sentido de la “falta”: carencias de todo tipo que no conforman a un profesorado atrapado por sus ideales de alumno, escuela y sociedad. Toda una visión generalizada del déficit en las capacidades intelectuales, las motivaciones para estudiar, y el autocontrol en los comportamientos adecuados a la escuela por parte de los estudiantes.

Sin embargo son menores (o se mitigan en el discurso docente) las referencias a otros factores, como las condiciones organizacionales y el proyecto educativo de la escuela media, la validez y significación social de los modos de enseñar y los contenidos curriculares y los procesos de violencia simbólica e injusticias de la escuela para con los chicos y chicas.

Otra línea de sentido se conforma en torno a expresiones que relacionan las dificultades del “*encontrarse*” con los alumnos en torno al aprendizaje y la enseñanza con la emergencia de expresiones de malestar recíproco cada vez más frecuentes en la dimensión vincular entre alumnos y docentes. Este aspecto, que si bien no es nuevo, resalta en expresiones muy displacenteras de los docentes en nuestras entrevistas (desde 2006 en adelante) por lo que observan en sí mismos y en sus colegas. Los enunciados comunes son “*Sufrir las clases*”, “*No veo la hora que termine el día*.”

Nuestros entrevistados observan de otros colegas y de sí mismos “*sentimientos y*

*vivencias de agobio, enojo, miedo y sufrimiento como saldo de su experiencia escolar con adolescentes...*”, como así también la sensación de incertidumbre que ocasiona la acumulación de situaciones de “indisciplina” en el aula, la ansiedad por no encontrar las estrategias “adecuadas” para trabajar en un clima de relativa “disciplina” o “armonía” y los miedos ante las reacciones de los alumnos y las propias, con la mención de la sensación de pérdida de su control emocional, todo lo cual caracteriza este malestar de los docentes al relacionarse con los adolescentes (Paulín y Tomasin, 2008).

“Por el otro lado también (los alumnos) se encuentran con docentes que también han perdido la paciencia y la tolerancia en estos tiempos. Yo veo que la mayoría de los docentes, lo tengo que decir y capaz ponerme en la posición de excluirme del grupo pueda ser criticable, pero... las sufren a las clases, o cuentan cada minuto que falta, la sufren, y la sufren igual que los chicos, yo creo que no las sufro. El día que las sufra a las clases, pensaría, con los sueldos que hay pensaría en otro trabajo (Entrevista profesor física, 50 años, 2006).

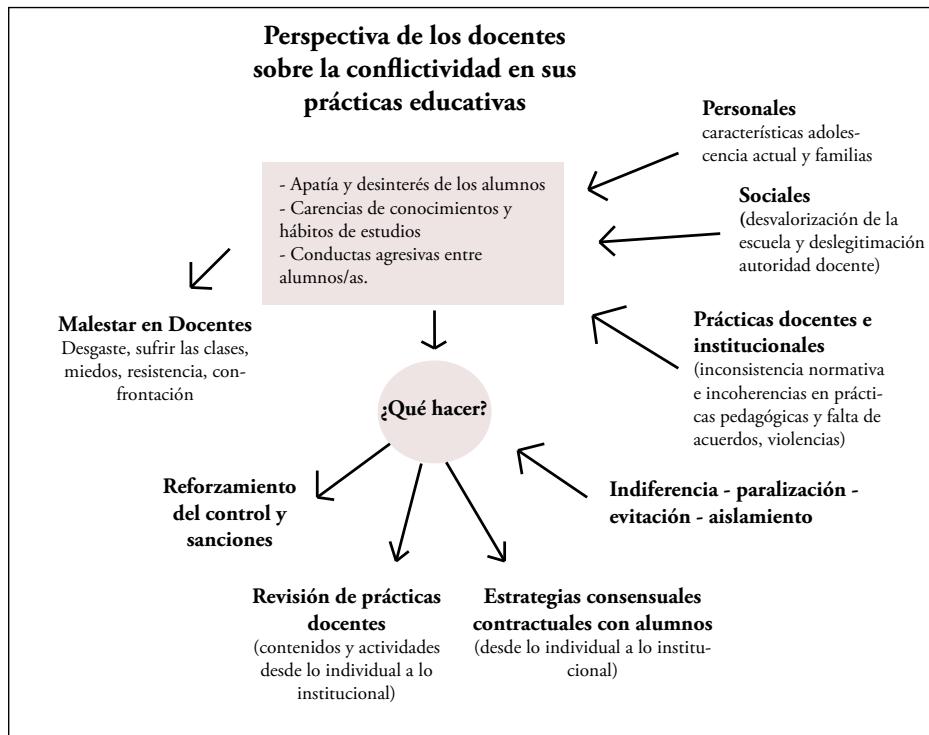
Pero también constatamos que estas dificultades y la vivencia de malestar de los docentes están sostenidas en lo que se describe como rasgos típicos de la *configuración organizacional de la escuela media*. A saber, aislamiento en las prácticas docentes, falta de retroalimentación entre equipos directivos y profesores, escasa dotación presupuestaria en recursos materiales y humanos en horas de clase e institucionales, ausencia de “roles intermedios” entre gestión directiva y trabajo de enseñanza (como coordinadores y jefes de departamento) y, centralmente, continuidad del modelo de escuela como unidad ejecutora de las políticas en un contexto de reformas educativas sin consulta ni participación del profesorado.

La construcción de la convivencia escolar se hace difícil sobre una base común en la cotidianeidad casi inamovible de las escuelas que se han estudiado: falta de acuerdos sobre el orden normativo disciplinario, heterogeneidad de pautas y encuadres pedagógicos que operan como contradictorios, percepción de decisiones unilaterales o arbitrarias de los directivos sobre los conflictos, escasa eficacia reguladora de la disciplina a partir de prácticas centradas en la rigidez de los reglamentos y sólo sancionatorio-punitivas, discontinuidades y contramarchas en los proyectos de convivencia emprendidos (como revisiones de los reglamentos de disciplina, tutorías, proyectos especiales, etc.).

Pensamos que estas condiciones de malestar construidas ubican a los docentes en un lugar solitario, teniendo que invertir un esfuerzo muy grande en la negociación cotidiana del orden y la disciplina, lo cual incrementa sus ansiedades, cansancio emocional y el grado de implicación emocional negativa en su tarea. Recordemos también que en casi todas las entrevistas los docentes comienzan con un discurso quejoso acerca de las dificultades de los alumnos de “*cumplir con las normas*” para referirse luego a ciertas transgresiones presentes de ellos mismos y otros profesores y

directivos, reconociendo el impacto que tienen en la erosión de la autoridad docente y la posibilidad de exigir lo mismo a los estudiantes.

El siguiente cuadro es un esquema de las categorías emergentes del análisis cualitativo de las entrevistas a docentes realizadas en este estudio. Las letras de mayor tamaño indican mayor recurrencia de la categoría analítica en las expresiones docentes, es decir, mayor relevancia en las argumentaciones encontradas para explicar los conflictos y las preocupaciones de estos actores educativos (Paulín y Tomasini, 2008).



### Violencias y malestares en el trabajo docente: ¿Sufrimiento psíquico?

En los años 2008 y 2009 hemos participado con la Unión de Educadores de la Provincia de Córdoba en trayectos de capacitación sobre la promoción de la convivencia escolar, y desde fines de 2011<sup>4</sup> estamos colaborando en una investigación sobre la perspectiva de los delegados docentes de todos los niveles sobre formas de violencia a docentes y ciertas condiciones asociadas a la emergencia de conflictividades en las

4 Estas acciones se realizan desde el Servicio de Extensión PRO CONVI, Promoción de la Convivencia en Instituciones Educativas, asentado en la Secretaría de Extensión de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Córdoba desde 2006.

escuelas.<sup>5</sup>

Además, hemos realizado consultas a informantes claves del centro de salud de UEPC donde se señala que, a partir de 2001, es más recurrente en los motivos de consulta psicoterapéutica la alusión a emergentes de la práctica laboral que se vuelven objeto de análisis traídos por educadores afiliados a dicho gremio.

Del análisis preliminar de estos datos me interesa recuperar algunos avances. En uno de los ítems del cuestionario indagamos en forma abierta sobre situaciones y /o manifestaciones de agresiones consideradas graves hacia sus compañeros o a sí mismos<sup>6</sup>.

### **Incidentes de agresión a docentes:**

**1)-Recibir agresiones físicas o insultos** a raíz de haber intervenido en la separación o mediación de enfrentamientos entre alumnos (alumnos).

Dos compañeros se enfrentan en un partido de futbol por una infracción, la respuesta del joven es a través de golpes interviniendo el otro hermano del agredido y golpeando a otro alumno. Ante la intervención de los profesores la respuesta de los jóvenes fue de violencia verbal y descalificación. El profesor resuelve suspender a los jóvenes implicados (los dos jóvenes agresores.)

**2)-Haber sido objeto de amenazas verbales en un tono explícito e intimidatorio** (sobre futuras -agresiones físicas o rotura de su automóvil; por ejemplo decirle: “sabemos cuál es su auto”) por disconformidad con sanciones disciplinarias, calificaciones o modos de solicitar orden en la clase (alumnos y familiares).

El año anterior un papá de una alumna de 6º grado como estaba en desacuerdo con una medida disciplinaria contra su hija, gritó y amenazó a la Sra. directora. Ella trató de calmarlo de varias maneras y no lo logró. Finalmente, se realizó la exposición en la seccional policial.

**3)-Haber sido objeto de robos menores** (celulares o pen drive) y rotura de propiedades personales, como el automóvil (alumnos y familiares).

---

5 El cuestionario incluye las siguientes dimensiones acerca de la mirada de los delegados:

1) Cuestiones preocupantes de la cotidianeidad escolar en su establecimiento  
2) Presencia e impacto en la escuela de proyectos de convivencia escolar y participación institucional  
3) Presencia de expresiones de violencia verbal y física entre distintos actores escolares y comunidad  
4) Presencia de expresiones de violencia de distinto tipo a docentes y situaciones recurrentes  
5) Modos de abordaje y prevención realizados y a solicitar según su juicio.

6 En estos incidentes a veces se realizan denuncias a la policía y se producen intervenciones de la misma, por ejemplo ante peleas entre alumnos que no se pueden interrumpir, lo que configura la participación de este organismo de seguridad cada vez más presente y naturalizada en la rutina escolar.

**4)-Haber recibido agresiones físicas directas** (escupitajos, piedras o golpes) por alumnos y familiares.

**5) Responder agresivamente a los incidentes mediante escaladas verbales** generalmente por parte de docentes e incluso directivos que responden con insultos a las agresiones verbales recibidas y no pueden mediar en las situaciones.

Una madre llega a dirección enojada porque a su hija le habían roto la mochila. La directora en vez de calmarla y escucharla, se enoja y con el mismo tono le responde, la madre la comienza a insultar verbalmente. Con otra docente debemos intervenir y calmar a la madre.

### **6) Incidentes entre autoridades de la escuela y docentes**

a)-*Situaciones de poco respaldo en incidentes graves con alumnos* a modo de desautorizaciones frente a éstos o a sus familiares, por parte de directivos o inspectores.

b)-*Presencia de agresiones verbales entre agentes educativos* en la institución, sobre todo entre directivos y docentes, que indican posibles abusos de autoridad de parte de los primeros.

Un directivo grita y hace movimientos de mano casi a punto de golpear al docente en la galería del colegio, frente a la mirada de padres y alumnos. Motivo: le habían dicho que el docente se había retirado 15 minutos antes de la hora de salida. No le permitió al docente defenderse ni aclarar que eso era mentira, aún cuando lo podía corroborar ya que en la escuela hay cámaras con día y hora de grabación.

Por otra parte, los informantes clave consultados en el Centro de Salud del Sindicato indican que los motivos de consulta psicológica en el área de salud mental van incluyendo cada vez más la presencia de malestares provenientes de los contextos laborales escolares.

Los directivos que consultan citan como condiciones enfermantes de la práctica de gestión a las “*presiones*” para responder a las directivas ministeriales, en plazos muy exiguos, sin espacio de participación o consulta, lo cual condiciona entre otras cosas la atención a la dinámica del centro educativo y el “*desplazamiento del trabajo académico con docentes*”. La escucha terapéutica subraya en el discurso de los directivos la sensación de impotencia, la vivencia del “tironeo”, lo que se asocia con malestares importantes como agotamiento físico, hipertensión, dolores de espalda, etc., y lleva a la solicitud de licencias por enfermedad con cierta frecuencia, lo que permite oxigenarse de las tensiones de la función.

En las docentes de primaria se citan como condiciones enfermantes las arbitrariedades de la gestión directiva, la apelación y confrontaciones de los padres de los alum-

nos (“usted no es quién para sancionar a mi hijo, usted no es quién para decir nada de mi hijo, usted no es quién para evaluar a mi hijo”) que se significa como desvalorización al rol y a la actuación misma del docente. Como contracara se reactivan un conjunto de alertas por parte de los docentes que se sitúan en los bordes de vivencias de pánico cuando son interpelados en forma constante. Como resultado, la poca predisposición a asistir a la escuela y la sensación de muy poco placer con su trabajo aparece constante en el discurso de las docentes de nivel primario que consultan.

Los docentes de nivel medio, si bien mencionan dificultades con respecto a las arbitrariedades de la conducción, asocian las expresiones de malestar en el trabajo a la necesidad de intervención constante para organizar el aula y convocar a los alumnos al trabajo pedagógico. También expresan la sensación de desconocimiento de sí mismos cuando aluden a la extrañeza con su práctica. “*No estoy educando, estoy haciendo otras cosas, pero no educando*”, con lo que refieren a las múltiples tareas que desempeñan y a la devaluación de las exigencias académicas con los alumnos.

Tanto las datos citados del cuestionario a delegados gremiales sobre las violencias como las referidas a las consultas psicoterapéuticas son bastantes coincidentes con los hallazgos de años anteriores (2004 a 2007) en la investigación sobre conflictividades, como hemos planteado más arriba. Nuestro análisis de estos datos muestra una zona de incertidumbre en el ejercicio del rol docente, que si bien no podemos generalizar a todas las prácticas docentes y a todos los agentes educativos, revela dificultades subjetivas para trabajar en contextos de fragilidad de las instituciones escolares, en términos de su eficacia de proveer marcos de regulación interna de los conflictos y en los modos en que se articulan poco o muy poco con las demandas e intereses de las familias y comunidades de los alumnos.

Recuperaré ahora la lectura que sobre el sufrimiento psíquico en el trabajo realiza la escuela de la psicodinámica del trabajo liderada por C. Dejours (1993, 1998). El trabajo desde esta perspectiva puede ser entendido como una *normalidad sufriente* ya que un montante de malestar singular es parte de toda actividad productiva. Para este enfoque lo novedoso—enigmático dice C. Dejours—más que la psicopatología del trabajo es la “normalidad”, es decir, cómo hacen los sujetos para no volverse locos con las condiciones de trabajo a las que se ven confrontados (Dejours, 2006).

La concepción de *normalidad* en psicodinámica del trabajo representa un giro, desde la psicopatología del trabajo a la preocupación por entender aquellos estados inestables que el sujeto buscaría mantener a pesar de sus confrontaciones con las enfermedades físicas y mentales, casi como un terreno conquistado en la lucha contra la desestabilización psíquica provocada por los requerimientos del trabajo.

El término *normalidad sufriente* indica que no hay ausencia de sufrimiento en el trabajo. Además, no se “personaliza” el problema de la relación salud y actividad laboral al considerar que las estrategias de defensa pueden ser colectivas y que no

sólo los mecanismos de defensa individuales van a ser una barrera que evita la descompensación del sujeto al confrontarse con el sufrimiento del trabajo. También, el sufrimiento es considerado un afecto singular como vivencia psíquica desagradable que puede ser subvertida como placer, que puede ser resistida mediante defensas o que puede ser padecida.

La subversión del sufrimiento en placer en este enfoque no es mera sublimación sino la construcción de un “sentido” del trabajo, en este caso del trabajo docente, lo cual abre vías posibles a la recreación de un proyecto profesional personal apoyado en una red o colectivo de trabajo con otros que operan en el reconocimiento de la actividad desplegada.

“El sufrimiento en el trabajo es la percepción que surge cuando la relación del sujeto con la organización del trabajo se bloquea, la cooperación se rompe, la confianza se vuelve imposible, el reconocimiento fracasa” (Dessors, citado por Pujol, 2007).

Ahora analizaré un conjunto de problemas e incidentes que muestran efectos desplacenteros en la subjetividad de los docentes, referidos a la exposición personal para sostener su rol en escenarios áulicos de cierta fragilidad, en un contexto de mayores reclamos familiares a la evaluación escolar y en el marco de transformaciones sociales de la autoridad y de las demandas del respeto social.

**¿Quién es usted? ¿Quién sos vos? Exposición personal como exigencia subjetiva para la construcción de la autoridad docente.**

Para esta cuestión me voy a valer del análisis que realiza Danilo Martuccelli sobre este tema. Para Martuccelli asistimos a un proceso de debilitamiento del rol docente que impacta en la construcción de la autoridad. Recupera la concepción weberiana de la autoridad como aquella que reposa sobre el reconocimiento, por parte de los individuos gobernados, de lo bien fundado de un ejercicio del poder. Este reconocimiento puede ser inconsciente, tácito, explícito, reflexivo, pero es su presencia lo que permite hablar de autoridad. Brevemente, Martuccelli (2009) afirma que “*la autoridad es lo que hace que el poder de unos sobre otros se vuelva legítimo*”.

Recordemos con Weber que con respecto a las transformaciones actuales de la autoridad podemos decir que en un contexto de sociedad tradicional el ejercicio del rol social venía asegurado como forma sancionada de asegurar el orden social por la vía de valores divinos o lazos comunitarios. El ingreso a sociedades secularizadas y democráticas vuelve frágil y polémico el ejercicio de toda autoridad y a no considerar como anticipada la aceptación y la obediencia de por sí con respecto al ejercicio del rol investido por el Estado en sus diversas instituciones.

Para el caso de la educación en nuestro país podemos decir que su función social se ve profundamente cuestionada, y más aun para el caso de la educación de los adoles-

centes y jóvenes, entre otras cosas, por la indefinición que fue sufriendo como nivel de la enseñanza en la constitución del sistema educativo nacional, por las multiplicidades de sentidos que adquiere con respecto a la educación básica y según los sectores sociales que van cobrando visibilidad con las políticas de inclusión educativas actuales (como la obligatoriedad establecida por la Ley Nacional de Educación sancionada en 2006 y la Asignación Universal por Hijo desde 2009). Y también porque a su vez en un contexto de transformaciones de las tecnologías de la información y comunicación, asumimos que no es la principal institución destinada a la transmisión del conocimiento .

“En un sistema de roles institucionalizados, poco importan los rasgos personales del actor, es a su función a la que se le reconoce la autoridad. Todo cambia cuando la autoridad se desplaza y se deposita en la ‘persona’ del actor” (Martuccelli, 2009). Como expresa el autor en su análisis de la autoridad y sus transformaciones, podemos ver que en el caso de la docencia, cuando el rol social por delegación estatal no asegura por sí mismo la ejecución de autoridad que el oficio requiere para su ejercicio, dicha autoridad queda más al arbitrio de la singularidad del actor, que apelará si pude a sus atributos personales. Aquí es donde emergen las capacidades, competencias y disposiciones subjetivas de los docentes como sujetos.

Pero me parece que además de la combinación del proceso de deslegitimación estatal que “sufre” el rol docente con la tendencia al debilitamiento de la institucionalidad escolar (aunque no por ello declive) que expresa Martuccelli, se suma la ausencia de un colectivo de trabajo que -desde la lectura que hace la psicodinámica del trabajo- devuelva reconocimiento a la tarea educativa y pueda proporcionar criterios de utilidad, de “belleza” como sentido creador del acto de enseñar, para sostener afectivamente a los sujetos educadores (Dejours, 2006).

Por ello entiendo que en este momento actual se atraviesa la práctica educativa con costos subjetivos diferentes, de acuerdo a las capacidades personales de hacer frente a estos problemas. Aquí me parece que hay un aspecto “nuevo” que tiene que ver con la visibilización de un sufrimiento que responde a un malestar cotidiano y que para algunos sujetos comporta una crisis en su experiencia laboral por el desgaste que conlleva.

Quiero hacer notar que, además de la vivencia de la desvalorización social de su rol, la gestión solitaria de la disciplina, la conflictividad entre los estudiantes, la indiferencia de muchos de éstos frente a las propuestas de trabajo en el aula (que no son emergentes nuevos) se suma la interpelación constante de ¿quién sos vos? como interrogante que impugna su autoridad y desestructura fuertemente ciertas claves identitarias de los docentes.

Frente a los intentos de ejercer autoridad las amenazas verbales pueden sucederse entonces, y “*es como sentirse entre ojos*” se escucha decir a docentes que trabajan en es-

cuelas de sectores más vulnerables. La expresión más recurrente en el discurso es la de “*aguante*”, es decir, extremar la capacidad de soportar estas situaciones. Aquí también se reactivan alertas, y se construye la no intervención como modo de “*aguantar*”, es decir, no confrontar con algunos alumnos a los que se les reconoce un diferencial de poder importante en la escuela y en el barrio. También se revelan estados ansiógenos con frecuencia, episodios depresivos que hacen reconsiderar la elección profesional y se relacionan con la solicitud de licencias por “enfermedad psiquiátrica” o la solicitud de “tareas pasivas”, que consiste en dejar el aula y trabajar en actividades administrativas de la escuela.

### ***Clases frágiles, escenarios desafiantes para la autoridad docente***

Nuestros acercamientos al cotidiano escolar revelan que construir las condiciones para el ejercicio de su rol no se ha vuelto una disruptión excepcional en las clases sino más bien el horizonte de partida para muchos docentes en las escuelas. En las escuelas secundarias que visitamos en los últimos diez años la constatación cotidiana es la batalla incesante por ver quién manda a quién y cómo se negocia todo el encuadre pedagógico en las clases que denomino *frágiles*.<sup>7</sup>

Esta categoría de “clase frágil” es una construcción analítica que condensa un conjunto de eventos observados y relatados por los profesores en las entrevistas:

Los alumnos no entran a clase, ingresan tarde o tratan de retirarse de ella insistente-mente mediante pedidos de salida y a veces “escapadas” sin que el docente lo advierta. Permanecen en un registro diferencial de la experiencia escolar, usando sus teléfonos móviles y otros dispositivos, escuchando música, respondiendo a mensajes de texto, intercambiando información.

Los alumnos participan en prácticas relationales que, sin evitar el desarrollo de la clase, construyen un mundo de intercambios entre pequeños grupos por la cercanía física que les permite estirar y demorar el tiempo de la clase, como también participar de un escenario para dirimir diferencias, o hacer públicas estigmatizaciones, juicios jerarquizantes y desvalorizantes de aquellos pares construidos como otros “no como yo” y en casos extremos con la violencia física en el propio espacio áulico.

En algunos casos el aula es un territorio “ocupado” por los chicos y chicas, los ban-

7 Otros incidentes que no abordaremos aquí y que no son nuevos en la práctica educativa pero que se han complejizado para los profesores son: el manejo de privacidad de la información de los alumnos en relación con el uso de los dispositivos de comunicación cotidiana y nuevas tecnologías como las redes sociales (facebook, twiter, etc.); el abordaje de las prácticas de consumo de sustancias, las intolerancias ante la diversidad de asunciones de identidad de género y orientación sexual y las prácticas sexistas entre adolescentes asociadas en algunos casos a violencia a las chicas por parte de varones en las relaciones de noviazgo.

cos se asemejan a trincheras donde los docentes no pueden circular. Pueden ser modos indicativos de una territorialización del espacio áulico de los alumnos generando distancia espacial y rechazando las demandas del trabajo áulico de los docentes. A su vez los docentes caminan el aula en un margen reducido y muchas veces solo transitan el camino desde la puerta al escritorio y viceversa.

La práctica de la transmisión pedagógica se realiza con algunos alumnos y el docente se asienta en rutinas de hacer “como si” se trabajara en clase, hay poca mediación del conocimiento mediante su discurso u otros recursos didácticos, y su tarea se concentra en la evaluación de los aprendizajes de los cuales ha participado poco en su enseñanza. Además, se observan maniobras de retraso y demora de la actividad por parte de alumnos y profesores (todos entran tarde a clases y es común retirarse antes).

Algunos docentes deben recurrir a la presencia reiterada de “yoes auxiliares” para enfrentar el aula: los preceptores, los psicólogos, coordinadores de curso y/o los mismos directivos (en algunas escuelas incluso algunos docentes solicitan la presencia de los padres para que vean cómo se comportan sus hijos, buscando testigos que evidencien la desobediencia no legítima de los adolescentes).

Para obtener obediencia, al fracasar la autoridad, a veces se da el desvío fácil por la escalada verbal y el enfrentamiento por la fuerza para restablecer la obediencia, lo cual no asegura nada, como se observa en esta entrevista a Graciela, Profesora de Ética y Ciudadanía de una escuela de sectores populares.

*Profesora: “Eh... al miedo yo lo enfrento, digamos, yo me enfrento, y problemas puntuales años anteriores he tenido, bueno, hay que enfrentarlos, algún alumno que por ahí moleste. En este momento me estoy acordando que por ahí hablaba con los directivos, que yo le digo, si me lo encuentro al alumno en la calle me lo enfrento directamente... bueno y ahí me tranquilizan un poco y eso hace que yo no le tenga tanto miedo.”*

*Entrevistador: “¿Los directivos te hablan?”*

*Profesora: “Sí, siempre me ha pasado cuando he tenido problemas puntuales con algún alumno, o será que yo siempre me descargué y le dije “si me lo encuentro, si tengo problemas lo enfrento”, que yo no creo... y a lo mejor por eso es que yo no les tengo tanto miedo. Y especialmente en la otra escuela, cuando me invitan a pelear yo les digo “Qué, querés pelear, vamos afuera o después cuando termine la hora”, cosa que uno lo va postergando y por supuesto después uno no se lo encuentra, pero es una manera de decir, “bueno, no te tengo miedo”, cosa que es importante.”*

Una vez que se ha apelado al ejercicio arbitrario de la imposición mediante el uso excesivo de advertencias morales a viva voz y/o sanciones desproporcionadas al orden normativo vigente, e incluso “ensayos” de enfrentamiento físico, como en este caso, se volverá muy difícil para los adultos construir autoridad en base a otros recursos como la argumentación y el respeto por el otro, ya que los adolescentes estarán sensibles, alertas y sobre todo desconfiados. Además, la revancha puede ser la continua-

ción de un conflicto que puede derivar en mayores apuestas de fuerza y violencia por parte de unos y otros.

### **Reclamos familiares y dramatización social de la selección escolar**

Con respecto a los *incidentes tipo* con alumnos y familiares que se expresan en las respuestas anteriores de los delegados gremiales, podemos ver que se configuran en principio a partir de relaciones donde se dan impugnaciones a la autoridad docente en el reconocimiento de su legitimidad tanto para evaluar, para controlar la disciplina o para organizar el trabajo pedagógico en el aula. La interpelación “*Quién es usted?*” O “*Usted no es quién*”, insiste en el relato escolar como novedad para los docentes. (“*Usted no es quién para sancionar a mi hijo, Usted no es quién para decir nada de mi hijo, Usted no es quién para evaluar a mi hijo*”).

Una línea explicativa posible pasa por analizar el valor dado a los juicios escolares de los profesores hacia los alumnos y sus rendimientos. Es reiterada la mención a la falta de respeto que supone no aceptar o mantener la indiferencia de los alumnos y el cuestionamiento de los padres con respecto a las calificaciones y /o menciones a sus capacidades personales.

Es de suponer que los actores sociales comprenden cada vez más la consecuencia social del fracaso escolar. Tanto para las clases más favorecidas como para las populares es relevante y hasta dramático el resultado escolar en las trayectorias personales. Para algunos será la disputa de las mejores plazas, para otros la exclusión.

“En breve: las notas son hoy más importantes que ayer. Y en el fondo, y bien vistas las cosas, son incluso mucho más importantes para los alumnos de sectores populares de destino social y escolar más incierto que para los alumnos de sectores altos en quienes la perspectiva de largos estudios (incluso en caso de magros resultados escolares) es una evidencia familiar” (Martuccelli, 2009).

Ahora posicionados del lado del que evalúa, podemos analizar también el impacto subjetivo de aquel que se hace cargo de la selección escolar y encontrar, a veces, a profesores que sufren en la evaluación. Pero tomaré la distinción que Dejours (2006) hace de *sufrimiento psíquico* y de *sufrimiento ético*, entendiendo por este último al sufrimiento que resulta no de un mal sufrido por el sujeto sino del que éste puede causar al cometer, por su trabajo, actos que luego repreuba moralmente. Es decir, causar un sufrimiento indebido a otro se vuelve contra sí mismo, en tanto no se insensibilice procurándose defensas que lo protejan y lo vuelvan indiferente.

Carolina es una profesora de Lengua Castellana, trabaja en el nivel secundario desde el año 2003, luego de buscar otros empleos cuando queda sin su puesto de publicista en la crisis del 2001 en Argentina. En una entrevista nos cuenta:

*“Había un chico en tercero F que tenía dificultades cognitivas, con muchos problemas de aprendizaje, pero muy educado. Conmigo siempre tuvo muy buena relación. El no lograba ni siquiera la mitad de los contenidos en relación a los otros, pero uno veía el esfuerzo que hacia el chico y la responsabilidad que le ponía”.*

*“Yo siempre pienso que no soy estricta, doy oportunidades, doy oportunidades, doy oportunidades... y bueno, si no se esfuerzan... Bueno, pero con este chico me equivoqué, porque fui estricta al final del cuatrimestre, en un examen integrador. Lo presioné mucho cuando él ya venía presionado por otros profes... la cuestión es que se lleva la materia a coloquio, y en coloquio no la aprueba. Sí, me acuerdo que lo tuve rindiendo en el examen de febrero... Y me dejó una cosa acá [llora], porque hace la prueba, me entrega, por supuesto tarde... Y yo le digo, bueno Jorge, vení sentate conmigo -a todos les hago así-, sentate conmigo y yo te muestro qué es lo que faltó, para que lo mejores para el próximo examen, vos acordate que en un examen también se aprende, quedate tranquilo, buscáme en los recreos así te explico los temas que no entendés y volvé a rendir en marzo... Esto era en febrero. [Me dice:] ¿usted sabía que si usted me deja, yo pierdo el año? Yo ya le había puesto la nota. [Le digo:] Jorge, acordate lo que yo les decía durante el año, no es que yo se los ponga, ustedes se lo sacan”.*

*“Usted ha sido injusta conmigo profe y se lo digo en serio”. Viste cuando decís, no es un planteo para que le cambie la nota, es un planteo real el que me estaba haciendo el chico, porque la nota ya la tenía... me dejó una cosa acá [llora]. Entonces si, es cierto, yo fui justa en la nota, pero el rendimiento de Jorge no se podía medir con los parámetros con los que yo lo estaba midiendo, es un chico distinto... Y eso a mí me hizo mal... No volvió. No volvió este año. La hermanita que está en segundo, es gente muy pobre, la hermanita que está en segundo F ahora, me cuenta que él no quiere estudiar más... Bueno... con una de las profes le mandamos a decir, con la hermanita, que venga, que lo íbamos a ayudar, que le íbamos a preparar un programa diferente para él. Hablamos con el preceptor, lo llamó el preceptor, se comunicó a la casa y le dijeron que él no quiere venir... y esto que hice fue el ejemplo más claro de lo que no hay que hacer con un chico. Yo no me echo toda la culpa, ni mucho menos, pero yo podría haber actuado distinto, porque tengo las herramientas para haber actuado distinto con él... y no me di cuenta”.*

*“El rendimiento de Jorge no se podía medir con los parámetros con los que yo lo estaba midiendo, es un chico distinto” dice, mientras se emociona y reflexiona sobre el abandono de Jorge a partir de desaprobar en el coloquio final de su asignatura. Ella constata que es parte de un sistema de evaluación institucional de los jóvenes que selecciona en forma más o menos igualitaria pero ¿hasta qué punto de modo equitativo?*

Carolina es una docente con mucha sensibilidad en el trato vincular con sus alumnos y muestra afecto por ellos en su trabajo en el aula, con un fuerte reconocimiento de las capacidades de los grupos en que trabaja. De todas formas en la escuela sigue operando la selección escolar y, como ella misma lo nota, la dificultad está en construir pautas de evaluación no solo justas en un sentido igualitario sino también justas en un sentido equitativo con respecto a aquellos con los que se pueden tener otros parámetros.

Como expresa Victoria Orce (2007), los docentes forman parte del “sufimiento

social” a la vez que su encargo se remite a “acomparar” el sufrimiento social de los alumnos, lo cual impone considerar la incidencia de esta situación cotidiana de las escuelas y en la trama de las relaciones sociales entre sus actores.

## Demandas múltiples de respeto y tácticas de impugnación a la autoridad

Es necesario considerar en el marco de las prácticas escolares y de los cambios en las relaciones intergeneracionales cómo se han complejizado las demandas de respeto y ciertas formas de impugnación de la autoridad desde distintos sectores.

En ese sentido se puede recuperar el análisis que hace Noel (2009) de los conflictos en la construcción de autoridad de los docentes de sectores populares; es muy certero en cuanto considera las tácticas de impugnación de que se valen los alumnos y sus familias, y que nosotros analizamos con matices también en sectores medios .

Por ejemplo la “impugnación personal”, que es una recusación de aquel que reclama autoridad debido a que carece de características personales consideradas válidas (carisma, seducción, “onda”), méritos docentes (“*no sabe dar clase*”, “*no enseña bien*”) o no cumple con los atributos esperados como la coherencia normativa (“*usted también fuma, usted usa el celu en la clase, usted corrige pruebas del otro curso en nuestra hora, usted llega tarde siempre*”).

Otra forma de impugnación es la “posicional”, es decir, no se puede reclamar legitimidad en la autoridad de aquel que se excede en su jurisdicción y no es reconocido en su posición institucional, “*usted no es mi profe, esta no es su hora de clase*”, “*no sos mi preceptor, ¿a vos que te molesta lo que hago?*”

Finalmente, la “*acusación de autoritarismo*” a todo reclamo de autoridad, lo cual lo hace moralmente condenable. Esta es una táctica más general, que hace odioso, dice Gabriel Noel, todo intento de orden y asimetría, y que se expresa en un ejercicio dubitativo de la autoridad del adulto, siempre sospechado. Sujetos que no quieren remitirse a la autoridad y sujetos que no están dispuestos a ejercerla.

Podemos ver entonces que la demanda de respeto ya no es solo del profesor hacia los alumnos sino que también es demandada desde los alumnos y sus familias, y también puede ser reclamada desde un profesor a un directivo por el que se siente maltratado. Es decir, circula en el clima escolar la sensación de que el respeto es un producto situacional, sometido a los devenires de con quién nos toque estar, más que de expectativas sistemáticas de los roles institucionalizados.

Por otra parte, si recuperamos el concepto de *regímenes de interacción* de Martuccelli (2007) para analizar cómo se ha modificado la construcción del respeto interindividual en el marco de las relaciones sociales y políticas actuales, podemos examinar

la urdimbre de las demandas y expectativas no siempre coincidentes entre jóvenes y adultos en la escuela.

Así, hoy podemos escuchar a un docente que solicita y demanda respeto a sus alumnos desde la pretensión de restablecer un *orden jerárquico* de las relaciones, donde su posición institucional debe ser resguardada para poder existir. Sin embargo en la observación cotidiana escuchamos también “faltas” de respeto de los adultos a los alumnos y alumnas cuando se expresan enunciados moralizantes y discriminadores sobre su condición social o sus capacidades intelectuales, situándose en una posición de poder que los violenta simbólicamente. De hecho la selección social que opera la escuela no tiene efectos inocuos en la subjetividad de los jóvenes, y la experiencia para muchos es que se sienten despreciados por un sistema que no los contiene aunque los obligue a estar en él.

Los adolescentes y jóvenes en cambio consideran al respeto desde una fuerte expectativa de reciprocidad igualitaria, es decir, “*para que los respetemos, primero que nos respeten los profesores*”. Critican las transgresiones de los docentes y la falta de profesionalidad, como también demandan ambiguamente un trato igualitario para todos cuando ven las preferencias del profesor y a la vez piden ser considerados personalmente (Dubet y Martuccelli, 1998; Paulín y Tomasini 2008).

Pero actualmente el reclamo estudiantil se complejiza ya que no solo expresa el *régimen de la igualdad* sino también desde el *reconocimiento de las diferencias*. Y aquí me parece es que es un nuevo espacio de conflictividad que en particular en la adolescencia se expresa con una fuerza renovada. Se reclama respeto desde modos singulares de ser, de expresar la sexualidad y la identidad de género o las adscripciones políticas y estético musicales, y en la escuela es quizás el foco de demanda de respeto singular que busca reconocimiento. Cuando este no se logra, emerge entre otras cosas la violencia y el desprecio a los adultos que no logran considerar válidas o tolerables nuevas formas de ser y existir en los jóvenes.

En los relatos de los profesores la exigencia subjetiva es fuerte: escuchamos la queja en torno al no reconocimiento de sus esfuerzos por parte del Estado, de los sindicatos, de los padres y madres de los alumnos, de los propios directores y en ocasiones de sus propios compañeros de trabajo, además por supuesto, del espacio amplio de reclamos de los propios alumnos.

## **¿Qué hacer? Qué hacemos**

Si bien esta depositación en la suerte personal de cada agente educativo para resolver estos problemas es la práctica predominante, la solución pasa por otro lado ya que creo que la *clase frágil* y las tensiones actuales en la construcción de autoridad es producto de lo que Martuccelli (2009) llama la fragilidad *institucional* de la escuela

como corazón del problema.

Pero, ¿la idea es volver a un concepto de institución en el sentido fuerte del término? Esa es una respuesta miope para el problema y creo que se expresa en los intentos de elaborar reglamentos de disciplina fuertemente analíticos con detalle de cada una de las faltas de disciplina y su correspondiente definición cuantitativa de sanciones. Lo cual luego es inaplicable porque no hay criterios comunes entre los actores; además el sistema de sanciones disciplinarias lleva a la teórica expulsión de los alumnos en un contexto de mayores garantías de su derecho a permanecer en ella. El resultado final es otra desautorización más del sistema, por vía de un supervisor u otro funcionario.

Tampoco es adecuada la excesiva formalización de un sistema de acuerdos institucionales en cuya construcción nadie ha participado, como se observa en las políticas de democratización light que se promueven desde el gobierno, en las que se les exige a las escuela que organicen su sistema de normas, o como Acuerdos Institucionales de convivencia. Según nuestra experiencia en las escuelas que trabajamos la mayoría de las veces son reglamentos de disciplina no apropiados por un colectivo de trabajo y no incorporados a la práctica cotidiana.

Nos parece más saludable la idea de la construcción de una *gestión colectiva y solidaria*, como propone Martuccelli (2009): “El objetivo es lograr que la autoridad, que ya no se apoya sobre la institución, repose sobre (al menos) sobre un colectivo de trabajo y no solamente sobre las espaldas de los actores individuales”.

Construcción *colectiva* porque implica restablecer un conjunto de pautas y reglas comunes con sentido y fundamento para “manejarse” entre los docentes frente a los problemas comunes del aula. Nuestra experiencia ha consistido en sesiones de trabajo donde acompañamos en la definición de un conjunto de pautas básicas de encuadre de la tarea, lo que permite contar reducir la incertidumbre de las situaciones cotidianas, aunque deba revisarse periódicamente. También ha servido, más que para ponerse todos de acuerdo, para conocer el grado de nuestras diferencias con respecto a la construcción de autoridad y respeto de las normas escolares; se trata de un espacio de oportunidad para los directivos para gestionar ese espacio de definiciones como un espacio a institucionalizar. También es un espacio para reflexionar sobre nuestro grado de distancia social y cultural con los jóvenes.

Pero me hago eco también de la idea de *solidaridad* que plantea Martuccelli (2009), ya que lo primero no alcanza. No todos tenemos las mismas capacidades para hacer frente a los desafíos subjetivos de la construcción de autoridad y del respeto. No todos tenemos los mismos recursos subjetivos.

Antes se decía (y se sigue diciendo): es un docente “sin manejo de grupo”, y eso es motivo del des prestigio en la escuela. “*A mí no me pasa eso con mis alumnos*”, dicen los otros. Ahora podríamos cambiar el enunciado a “*cómo podemos ayudar al otro en*

*el sostenimiento de la clase*”, lo cual impacta también en el sostenimiento del sentido de educar para todos. Y en la construcción de un colectivo de trabajo que desarrolla criterios de sensibilidad profesional para una tarea que los expone subjetivamente.

Esto implica incluir en la planificación institucional espacios de socialización de los problemas de la gestión de autoridad que impidan incrementar los montos de culpabilización y vergüenza ante los demás, y eventualmente ser una vía que anticipa los desbordes emocionales y la escaladas de violencia de parte del adulto. Si pensamos como Martuccelli (2009) que “*los (docentes) más frágiles «pagan» a través del desorden, de la indisciplina en sus aulas, el mal funcionamiento global de la institución escolar*”, los dispositivos de intervención deben buscar la generación de la solidaridad profesional que sabemos es difícil en los profesores. Un espacio de intervención desafiante para los profesionales externos e internos, pero también para los directivos y coordinadores escolares.

En nuestro caso en particular hemos puesto en práctica algunos dispositivos de análisis colectivo de las prácticas docentes. Aquí nos proponemos evaluar con los docentes sus apreciaciones sobre los incidentes en la “clase frágil”, en la relación con los alumnos y familias, cómo los impacta emocionalmente, qué hacen frente al problema, cómo lo abordan y cómo se puede abordar colectivamente. El dispositivo incluye una intervención colaborativa de presentación de nuestro análisis sobre la cuestión, y luego presentación de recursos disparadores para la sensibilización y reflexión (voz de los alumnos y representaciones dramáticas filmadas con los chicos).

A veces hemos podido pasar a la reconstrucción individual desde la memoria de situaciones donde se hayan sentido desbordados con algunos incidentes, animándose a socializarlos para su análisis conjunto y búsqueda de acciones a nivel del colectivo institucional. Consideramos que las dos formas de reconocimiento que Dejours (1993) considera importantes en el trabajo están fuertemente sitiadas en el trabajo docente: a) tanto el reconocimiento de la *utilidad* (formulado por una jerarquía como el Estado), como el de b), la *belleza*, formulado por los pares, o aquellos que reciben el servicio. Por lo tanto instaurar espacios de conocimiento y reconocimiento sería una vía indicada.

Indudablemente los actores tienen estrategias para hacer frente a estos impactos subjetivos ya que les quedan sus recursos personales, sus redes familiares y sociales y en ocasiones también relaciones de cooperación más o menos horizontales, a duras penas construidas con sus pares en el trabajo. El colectivo de trabajo, como sostienen varias perspectivas, contribuye a la constitución de identidad docente y asegura un espacio donde someter a interpretaciones la tarea realizada, dar criterios de legitimidad pública a los fundamentos del hacer.

La ausencia de colectivos de trabajo en las escuelas es un claro atentado a la calidad del trabajo y a mejores condiciones de salud de los profesores. Su presencia es un

espacio posible para la constitución no cooptada de nuevas significaciones sobre el valor de su trabajo y sus reclamos al Estado. También es un espacio que colabora subjetivamente en el reconocimiento de sí a partir de otros.

Por otra parte, desde un enfoque de derechos de la niñez y juventud, cabe avanzar a otro paso, consistente en la construcción de dispositivos de participación y consulta de los alumnos y familias en las definiciones de un marco de convivencia, escuchando la definición de los problemas de indisciplina y de eventuales episodios de violencia. No me extiendo en este aspecto que he planteado en otros textos (Paulín, 2002a, 2002b y 2011), pero quiero subrayar la idea de una secuencia que hemos aprendido: antes de trabajar con la participación de los alumnos y familias es imprescindible haber iniciado un proceso de trabajo con los profesores, cuidando las expectativas que se generan con la participación de los adolescentes que luego no es contenida en la escuela, generando montos insatisfacciones y descreimiento en la participación.

### **Preguntas y desafíos al cierre**

¿Cómo construir autoridad en la labor de enseñante en una trama organizacional donde la gestión colectiva del currículo y la disciplina escolar pocas veces se ha construido sobre la base de consensos institucionales, y más sobre el trabajo solitario y la simulación?

¿Qué conexiones establece un modelo de autoridad refundado en un colectivo de trabajo solidario que actúa como espacio colegiado para la creatividad y el placer en la práctica docente y para las posibilidades de subversión del sufrimiento en el trabajo?

¿Cómo construir la relación educativa con adolescentes y jóvenes en un marco social de creciente individualización, fragilidad institucional y modificación de las relaciones intergeneracionales en virtud de la ampliación social de los marcos del derecho y de los sentidos del respeto como reclamo social?

¿Cómo construir la relación educativa con otros en el marco de una experiencia intensa del “desprecio” social que atraviesa el encuentro de las relaciones sociales en la escuela, cuando las brechas de las diferencias sociales se suman a las brechas intergeneracionales?

Los impactos subjetivos de estos nuevos retos en un oficio que se caracteriza por la presencia de una dimensión imaginaria afectiva en la construcción de las relaciones con los alumnos pueden ser muy altos, y para algunos sujetos en particular quizás más que para otros.

Un oficio que es posible, pensemos, en parte por la constitución de un imaginario social asociado a las relaciones maternales y al modelaje de los recién llegados, a su

vez idealizados como futuro de la nación o como lo ineducable.

Un oficio a medio camino entre el apostolado y la profesionalidad, situado en un entorno organizacional fuertemente fragilizado que sigue insistiendo en una organización celular, no colegiada y aislacionista del trabajo docente.

Un oficio que hoy se encuentra en un contexto de fuerte fragmentación social de los alumnos y sus familias, y que se asume poco menos que imposible para muchos profesores y docentes.

Un oficio que tiene que ser definido hoy más que nunca en relación con determinados alumnos y familias en contexto sociales de diversidad creciente.

Un oficio que puede ser más colectivo y más sano, ¿por qué no?

## Referencias bibliográficas

Dejours, C. (1993) *Trabajo y desgaste mental*. Buenos Aires: Humanitas.

Dejours, C. (1998) *El factor humano*. Buenos Aires: Lumen.

Dejours, C. (2006) *La banalización de la injusticia social*. Buenos Aires: Topía.

Dubet, F. y Martuccelli, D. (1998) *En la escuela. Sociología de la experiencia escolar*. Buenos Aires: Losada.

Martuccelli D. (2007) *Gramáticas del individuo*. Buenos Aires: Losada

Martuccelli D. (2009) La autoridad en las salas de clase. Problemas estructurales y márgenes de acción *Diversia* N°1, CIDPA Valparaíso, abril 2009, PP. 99-128.

Noel G. (2009) *La conflictividad cotidiana en el escenario escolar .Una perspectiva etnográfica*, Buenos Aires: UNSAM

Orce V(2007) *Los docentes ante la problemática de la violencia en las escuelas. Algunas reflexiones acerca de los contextos y la formación*. XI Simposio Internacional Processo civilizador, Campinas Brasil

Paulín H. (2002a) Los consejos de convivencia: ¿una alternativa democratizadora de la escuela o más de lo mismo?. *Revista Educar* N° 20, México

Paulín H. (2002b) Psicología Social y Escuela: supuestos y líneas de trabajo en los problemas de disciplina y convivencia. *Cuadernos del Campo Psicosocial N° 1: Hacer/ es en Psicología Social*. Córdoba: Brujas.

Paulín H. (2011) Niñas, niños y adolescentes en el ejercicio de ciudadanía: el derecho a la participación. Curso a Distancia: Sistemas de protección integral de los derechos de niños, niñas y adolescentes. Recorridos y perspectivas desde el estado y la sociedad civil. CASACIDN y Secretaría de Extensión Universitaria, Universidad Nacional de Córdoba.

Paulín, H. y Tomasini, M.: 2008) Voces docentes sobre la conflictividad en la escuela, en *Conflictos en la escuela secundaria: diversidad de voces y miradas*, Córdoba: UNC, (102-142)

Pujol, A. (2007) Salud mental y trabajo. Nuevos escenarios, nuevos problemas, nuevas perspectivas. Comunicación Curso Anual de Actualización en Problemáticas de Salud Mental. Gobierno de Córdoba. Ministerio de Salud. Gerencia de Salud Mental.

# *O trabalho em contact centers: sofrimento psíquico e estratégias de defensivas dos operadores*

*Denise Macedo Ziliotto y Bianca Oliveira de Oliveira<sup>1</sup>*

No contexto globalizado, o investimento das empresas em estratégias de negócios diversificados vem ganhando espaço considerável. A competitividade acirrada presente nos mercados nacionais e internacionais demandou o uso de novas tecnologias, bem como investimento em sistemas de comunicação e em mão de obra especializada. Neste cenário, o mercado de *call center* vem apresentando constante crescimento, pois responde de maneira ágil e com avançada tecnologia, realizando funções de atendimento e comercialização, o que resulta em vantagens competitivas para as corporações. Esta atividade gerou milhares de postos de trabalho e apresenta-se ainda em expansão, o que indica ampliação do setor, que atualmente emprega cerca de 1,2 milhão de pessoas no Brasil.

*Call center* é o lugar onde chamados telefônicos são feitos, ou recebidos, por operadores em seus postos de trabalho, com o objetivo de apoiar processos de vendas, marketing, serviços ao cliente, suporte técnico ou outra atividade específica. É por essência uma atividade do setor de serviços, que funciona como um elo entre a empresa e sua base de clientes, em inovações tecnológicas, provocando uma reestruturação ampla no funcionamento dessas organizações. (Sakamoto, 2001; Azevedo & Caldas, 2005). O conceito de *call center* já existe há algum tempo, com centros de atendimento funcionando há anos; no entanto, ao longo da década de 90, houve um crescimento acelerado desse tipo de atividade, desenvolvendo novas formas de contato e relacionamento, substituindo a atendimento face a face, identificada como uma ferramenta para gerenciar o contato com os clientes (Dantas, 2000)

---

<sup>1</sup> Denise Macedo Ziliotto: Universidade Feevale [dmziliotto@hotmail.com](mailto:dmziliotto@hotmail.com) y Bianca Oliveira de Oliveira: Universidade Feevale [bianpsi@hotmail.com](mailto:bianpsi@hotmail.com)

Madruga (2006) identifica que as privatizações do setor de telecomunicações e energia ocorridas em meados do ano 2000 no Brasil, bem como a corrida por estabelecer relações diferenciadas com os clientes, colocou o *call center* em um local de destaque. É possível observar que antes das privatizações uma pequena parcela da população contava com telefone em sua residência, o que onerava os custos para manter uma central de atendimento. Após o movimento de privatizações das empresas telefônicas, houve um aumento significativo de instalações telefônicas. Os principais setores contratantes são serviços financeiros, varejo, telecomunicações, saúde e editora/gráfica.

Os trabalhadores deste setor são predominantemente jovens em seu primeiro emprego, profissionais com mais de 40 anos ou pessoas que possuem dificuldades de acesso ao mercado de trabalho, como questões ligadas à imagem e à discriminação, caracterizando-se, portanto, como um segmento que em contrapartida, não possui remuneração atrativa ou perspectivas de crescimento, sendo que a escolarização exigida e predominante é o ensino médio, sem qualificação prévia ou específica. As mulheres perfazem 80% dos postos de trabalho e há rotatividade elevada, originando contratação constante nestas empresas, segundo a Associação Brasileira de Telesserviços (2010). Este contexto sugere reflexão acerca das condições de trabalho e das relações existentes nesta organização laboral, o que é objeto da presente investigação, realizada em corporação multinacional, com operação em e para diversos países.

## A centralidade do trabalho e a experiência do sofrimento psíquico

Dejours (1997) afirma que o trabalho está relacionado a questões subjetivas do ser humano, ele preenche um espaço, tem uma finalidade e um valor para as pessoas. Assim, conforme coloca este teórico, comprehende-se que o trabalho perpassa a vida cotidiana dos indivíduos, representando o desejo de estar pertencendo a um grupo, não somente pelo entrosamento, mas por ser criador de identidade. Para o autor, quando se percebe o trabalho como algo satisfatório, ele determina prazer, alegria e sobretudo, saúde, tratando-se de um investimento afetivo, mas quando é desprovido de significado, não é reconhecido ou é uma fonte de ameaças à integridade física e/ou psíquica, acaba por determinar sofrimento ao trabalhador. Assim, o autor fala em trabalho prescrito e real<sup>2</sup> sofrimento decorre da impossibilidade de sentir prazer e de mobilizar-se subjetivamente para enfrentar as restrições da organização do trabalho. O sofrimento psíquico surge a partir da vivência do real, se revelando ao trabalhador por sua resistência ao que está prescrito, ou seja, as normas e regras instituídas pela organização do trabalho, que coloca o sujeito frente ao desconhecido. Isso implica em uma experiência afetiva difícil, uma vez que terá que lidar com sentimentos de fracasso e impotência.

2 Por trabalho prescrito conforme a teoria da Psicodinâmica do trabalho entende-se as normas e regras que são colocadas pelo ambiente organizacional. O trabalho real são as experiências práticas vivenciadas, independentes do que está prescrito.

Mendes e Cruz (2004) postulam que o trabalho ocupa um espaço central na vida das pessoas, e que essa centralidade traz consequências paradoxais:

*De um lado o trabalho—como atividade produtiva e ontológica—, constituinte da identidade do trabalhador, assume papel essencial para assegurar à saúde. De outro, os contextos no qual ele se insere podem se caracterizar pela precariedade das condições e pela falta de oportunidades para o desenvolvimento profissional, contribuindo para um possível adoecimento (MENDES e CRUZ, 2004, p. 40).*

Segundo Guimarães e Grubits (2000), o fato do trabalho ocupar um lugar central na vida das pessoas pode fazer com que a atividade dentro de uma organização se torne uma intensa fonte de tensão e sofrimento. França e Rodrigues (2002) se o cotidiano laboral está despertando sentimentos de desprazer e desconforto, temos uma baixa qualidade de vida e estamos convivendo com fatores desencadeantes de sofrimento. Por outro lado, há reações de tensões naturais que atuam como sendo a mola propulsora para a própria vida, mas a reação inadequada leva-nos a uma alteração no próprio desempenho. Portanto, o que se percebe é que a relação entre o ambiente de trabalho e a interferência deste sobre a saúde dos trabalhadores, é influenciada por fatores diários e acumulativos sendo estes aspectos de caráter administrativos, emocionais, pessoais e sociais vivenciados na organização.

Mendes e Cruz (2004) entendem que na produção de sofrimento psíquico no ambiente organizacional, o trabalho pode participar desse adoecimento de dois modos: como colaborador e como desencadeador. No primeiro modo, o indivíduo está exposto a uma situação que está colaborando para o seu adoecimento. Quando essa situação é transformada, a integridade física, psíquica e social é restabelecida. No segundo modo, o indivíduo possui características que somadas às situações cotidianas de trabalho, o predispõem a determinados tipos de adoecimento. Nesse caso, mesmo que o contexto de trabalho seja transformado, a angústia não é facilmente removível, visto que existem conflitos em outras esferas de sua vida.

Ferreira (2010) enfatiza que a compreensão do sofrimento psíquico no trabalho é importante para que se compreenda o conceito de saúde. Utilizando-se do referencial da Psicodinâmica do Trabalho, concebe que é possível entender a saúde como capacidade de mobilização subjetiva para uma relação gratificante com o trabalho, estabelecida a partir do reconhecimento. Desse modo, o processo saúde-doença precisa ser compreendido no contexto específico de cada situação laboral, que não pode ser pensada fora da dinâmica da história, dos laços sociais e mais especificamente das relações de trabalho.

Alguns dos fatores que são considerados como mobilizadores de sofrimento psíquico estão: as jornadas prolongadas de trabalho, a pressão do e no ambiente, os ritmos acelerados de produção, a falta ou a precariedade das condições de pausas para descanso,/ou do profissional, a dificuldade de comunicação, a falta de respeito

aos limites do funcionário, a fragmentação das tarefas, a desqualificação do trabalho desenvolvido, a responsabilidade excessiva, as mudanças constantes determinadas pela organização, as adições de novas tecnologias devido às exigências do mercado, problemas ergonômicos e condições deficitárias para o exercício da atividade laboral (Lipp, 2001; Guimarães e Grubitts, 2000; Mendes e Cruz 2004; et al.).

Para Codo (2002), se há intenção em pesquisar e compreender o sofrimento psíquico se faz relevante entrar em contato com as atividades humanas geradoras de significados. Segundo esse autor, quando se fala em significado, é preciso levar em conta os aspectos que estejam determinando ou simplesmente compondo a relação entre sujeito e trabalho. Tomam-se como exemplos dessas variáveis as seguintes: controle que o trabalhador exerce sobre sua atividade, a importância designada a esse serviço, a rotina vivenciada e o sentido do trabalho. Assim como são relevantes as relações sociais que dele se estabelecem, tanto com colegas de trabalho quanto com a hierarquia da organização.

França e Rodrigues (2002) afirmam que alguns trabalhos possuem características alienantes, pois o indivíduo passa a viver para o trabalho, o ritmo e a intensidade sobrecarregam este sujeito, que por sua vez começa a sentir suas tarefas como desestimulantes e aborrecedoras. Segundo propõem estas autoras, quando o trabalho adquire essa organização, tende a produzir sentimentos de insatisfação, frustração, sensação de viver em um mundo hostil e inacessível às pretensões e necessidades dos trabalhadores.

Para Dejours (2004), o encontro do sujeito com o real, e a capacidade de vivenciar o próprio fracasso faz com que o indivíduo invente ou descubra novos modos de lidar com o prescrito x real, sendo essa capacidade definida como a verdadeira essência do trabalho. No que se refere ao sofrimento psíquico, o autor coloca que é possível dividí-lo em dois tipos: o sofrimento criador e o sofrimento patogênico:

*O sofrimento criativo ocorre quando é possível modificar o transcurso do sofrimento a ponto de beneficiar sua estrutura, e reduzir os riscos de desarmonia psíquica e somática, onde o trabalho acaba servindo como mediador para a saúde. O sofrimento patogênico se processa quando as possibilidades de liberdade na transformação, aprimoramento e administração foram utilizadas e ainda assim, predominam as pressões rígidas que levam a frustração e a repetição, ao medo e ao sentimento de impotência. Inicia-se o processo de desarmonia da mente e do psiquismo que lentamente o leva a descompensação e à doença (DEJOURS, 1994, p. 137).*

Desta forma pode-se conceber que o sofrimento criativo resulta na mobilização e engajamento subjetivo. Ferreira (2010) diz que o sofrimento criativo está associado à transformação de mundo, ele faz com que o indivíduo elabore soluções originais que possibilitem à saúde, favorecendo o processo de construção da subjetividade. O sofrimento patogênico surgiria quando não se pode flexibilizar a organização do trabalho aos desejos das pessoas, levando ao movimento de antitransformação e ao

adoecimento. Assim, a partir da Psicodinâmica do Trabalho, a organização do trabalho surge como algo diretamente relacionado ao sofrimento no âmbito organizacional, e esta organização compreende a divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa, a hierarquia, as relações de poder, as responsabilidades. As condições de trabalho são compostas pelo ambiente físico, químico, biológico, condições de higiene, segurança e as próprias características do trabalho. Assim, esses fatores podem colaborar no desenvolvimento do sofrimento psíquico. O sofrimento além de ter origem na robotização das tarefas, nas imposições e pressões da organização do trabalho, ele também pode ser causado pelo sentimento de incompetência, quando o trabalhador sente-se incapaz de atender às exigências relacionadas ao desempenho e produtividade, sentindo-se inseguro, desanimado e ansioso.

Dejours (1997) argumenta que é possível que no trabalho o homem procure estabelecer um espaço de liberdade que viabilize uma negociação, ou seja, crie um espaço em que o sujeito procure também adaptar a organização às suas necessidades, no intuito de torná-la mais próxima de seu desejo. O autor observa, no entanto, que se esta relação sofrer bloqueios de diferentes naturezas, ocorrendo um sofrimento dessa pessoa em seu ambiente de trabalho, é importante que o trabalhador busque lutar contra esse sofrimento. Frequentemente o que está em oposição ao desejo do indivíduo, pode produzir uma violência contra o sujeito, ocorrendo uma diminuição na sua motivação, acarretando em sofrimento, que por sua vez está ligado a somatização e também alienação; esta alienação pode ser entendida como uma estratégia defensiva apresentada pelos indivíduos com o intuito de minimizar seus sofrimentos. E que é através destes mecanismos de defesa que se pode compreender o sofrimento que o sujeito está vivenciando.

Os trabalhadores constroem e mantêm algumas estratégias para se proteger do sofrimento causado pelo ambiente de trabalho. As estratégias defensivas são elaboradas para ocultar ou atenuar a percepção de que está envolvido na confrontação com a vulnerabilidade. As regras defensivas individuais ou coletivas são estabelecidas pelos indivíduos para continuar a trabalhar, permanecendo na normalidade e afastando o risco de doença somática ou psíquica. No entanto, dependendo da forma e intensidade como são utilizadas, tais defesas podem levar à alienação. Entre as defesas contra o sofrimento que os indivíduos estariam: desenvolver a ideologia de 'cada um por si', mostrando-se individualista e com segredos perante a chefia e equipe de trabalho; apresentar tendências interpretativas, focando todas as hostilidades dos outros a si; passar por cima de seu superior imediato, não se dirigindo mais a ele, mas passando diretamente ao nível superior, o que coloca seu gestor em uma posição delicada ou desconfortável; não delegar o trabalho, assumindo uma postura de realizar tudo sozinho; recusar a cumprimentar os colegas, uma vez que não se evita só o conflito, mas também tudo aquilo que representa uma ocasião para que o conflito aconteça; enfrentar o sofrimento no silêncio e só verbalizá-lo no consultório médico, caracterizando a individualização máxima do sofrimento, e sinal que as defesas coletivas

não são mais eficazes; evitar todas as ocasiões de discussão fora do local de trabalho, assumindo uma posição de esquiva perante os conflitos que se apresentam.

Siqueira (2010) enfatiza que a dinâmica “sofrimento-defesa-alienação” configura um processo de subtração do desejo e indução à alienação no desejo do outro, personificado aqui pela organização do trabalho. Assim, as estratégias defensivas podem contribuir para tornar aceitável aquilo que não poderia ser; desempenhando um papel paradoxal, pois o indivíduo ao se permitir suportar o sofrimento no trabalho faz com que esse não seja enfrentado. Quando as estratégias defensivas não conseguem silenciar o sofrimento, temos então espaço para o adoecimento.

Mendes e Cruz (2004) entendem que para as organizações manterem-se competitivas no mercado ao articularem produtividade, qualidade de seus produtos e serviços, precisam igualmente instituir indicadores de saúde para seus funcionários. Desse modo, deve ser avaliado que aspectos na organização do trabalho potencializam a saúde das pessoas nas empresas, como também que fatores dentro do ambiente estão contribuindo para o adoecimento, pois estas condições repercutem diretamente no resultado organizacional.

## A dinâmica do trabalho no Contact Center

Inicialmente é importante apresentar o contexto analisado, oferecendo elementos para ulterior compreensão das implicações na vida dos trabalhadores deste setor. As evoluções constantes do setor de *call center* ocasionaram o surgimento de nova denominação e novo funcionamento que está relacionado a inovação tecnológica: o *contact center* ou centro de interação com cliente. Criado no início do século XXI, é considerada uma central de chamado especializada, pois utiliza o e-mail e a web para o processo de interação com os clientes, configurando uma relação entre mercado, empresa e cliente final. Estas corporações têm por objetivo a prestação serviços a outras empresas, de forma terceirizada, visando o atendimento dos clientes da empresa contratante, através de plataforma multicanal, com atendimentos realizados não só por telefone, mas também através de fax, SMS, chat e e-mail. De acordo com Sakamoto (2001) *contact center* é a evolução do *call center* tradicional, uma vez que foram agregados outros tipos de plataformas de atendimento, que vão além de um simples telesserviço. O autor considera que o *contact center* não será utilizado apenas para receber reclamações ou fazer vendas, mas para manter um relacionamento no sentido amplo do termo, migrando de um modelo focado em transação, para um modelo focado em relacionamentos.

O trabalho em um *call center* é caracterizado por uma rotina de tarefas para o atendimento ao cliente através do telefone. Os trabalhos dos atendentes são realizados nas posições de atendimentos, conhecidas como PA, onde o computador e telefone são interligados, e todas as ligações são cronometradas. A atividade exige algumas

competências como capacidade de comunicação, persuasão, objetividade, raciocínio rápido entre outros aspectos comportamentais que auxiliam na negociação com o cliente. Para trabalhar nessas empresas como operadores não é exigido experiência, devido a uma dificuldade desse segmento em captar mão de obra, porém conhecimentos de informática são fundamentais.

O atendimento feito por telefone pode ser descrito em três tipos: o receptivo, o ativo e o híbrido. O receptivo ocorre a partir de solicitação do atendimento do cliente, como os formatos do Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), ou serviços voltados para esclarecimentos de dúvidas e reclamações. Os operadores receptivos respondem por índices como qualidade e tempo médio de atendimento. O atendimento ativo caracteriza-se pela ligação feita pelo atendente para o cliente com o intuito de ofertar produtos e serviços, possuindo metas de vendas a serem alcançadas. O atendimento híbrido associa os dois tipos anteriores, sendo organizado de acordo com o volume de ligações.

Uma tecnologia avançada ampara a organização do trabalho, onde as chamadas são distribuídas por células, de forma a encaminhá-las aos operadores que estejam há mais tempo disponíveis. Quando o volume de ligações é intenso, a tendência é que sejam formadas filas de clientes, gerando um espaço entre as ligações de no máximo 5 segundos. Antes da ligação ser direcionada ao atendente, o cliente é encaminhado para a Unidade de Resposta Audível (URA), que compreende um atendimento automatizado, onde o próprio cliente digita nas teclas do telefone o serviço que está buscando.

As ligações são todas gravadas, sendo o tempo de ligação controlado, assim cada operação tem um Tempo Médio Operacional (TMO), sendo que as ligações que excedem esse tempo podem aumentar o número de clientes não atendidos. Os supervisores podem acompanhar essas ligações sem que o operador e cliente percebam. Assim como, a empresa contratante também tem acesso a essas ligações para verificar se seus clientes estão sendo atendidos adequadamente. As empresas adotam um *script* com algumas orientações que devem ser seguidas por quem está prestando o atendimento. O uso da tecnologia também permite controlar todos os movimentos dos operadores: pausas, negociações feitas com os clientes, como também disponibilizar todos os relatórios de vendas para as empresas contratantes.

Em relação ao perfil dos trabalhadores pode-se observar que o mercado de *call center* investe em tipos específicos de trabalhadores: aqueles que buscam a sua primeira experiência profissional, aqueles que não estão inseridos do mercado de trabalho pela sua idade e os que possuem maior escolaridade, mas dificuldades do mercado de trabalho não conseguem reinserção. Tais aspectos foram abordados no estudo de Mocelin e Silva (2008) que colocam que o *call center* muitas vezes é constituído por ser uma empresa de passagem, como algo temporário em função do baixo salário e

das condições de trabalho, mas também em função do perfil de quem atua nessas empresas:

*As atividades de telemarketing configurariam empregos-trampolim, ou seja, postos de trabalho temporariamente ocupados pelos trabalhadores, mas que não são atrativos profissionalmente, sendo descartados quando eles encontram uma melhor oportunidade ou concluem seus estudos, sua formação ou sua graduação (MOCELIN e SILVA, 2008, p. 368).*

Tais características ocasionam o elevado *turnover* existente nestas empresas, ocasionando processos de captação de profissionais constante. Mas fatores da organização do trabalho também incidem sobre esta realidade. Abrahão e Torres (2004) afirmam que os trabalhadores deste setor, muitas vezes, estão inseridos em uma organização de trabalho rígida e controladora, uma vez que são influenciados por preceitos tayloristas<sup>3</sup>, onde as regras não são flexíveis, o que ocasiona em um controle de horários e ritmo de trabalho. Desse modo, o trabalhador que possui uma dificuldade de colocar-se no mercado competitivo de trabalho acaba, muitas vezes, submetendo-se a esse excesso de controle em função da sua necessidade.

O uso intenso da tecnologia nos *contact centers* gerou novas possibilidades, mas também diminuiu o controle do trabalhador junto a sua atividade. O uso de elementos tecnológicos em vez de deixar a organização mais flexível, tem contribuído para um trabalho mecanicista e dividido, deixando a organização do trabalho rotineira, formal e centralizada. As condições de emprego, os aspectos relativos à remuneração, a intensidade de trabalho e as possibilidades de carreira profissional, não podem ser consideradas condições retributivas ou recompensadoras para os trabalhadores que estão inseridos nesse mercado. Isso ocorre, por exemplo, porque os salários oferecidos são baixos frente a uma longa jornada de trabalho, associados a um controle exacerbado e baixa possibilidade de ascensão profissional.

## Metodologia

Para a realização da investigação acerca da psicodinâmica do trabalho em *contact centers*, procedeu-se uma pesquisa qualitativa, de característica descritiva, a partir de estudo de caso, que pretende um estudo minucioso e profundo do objeto, segundo Prodanov e Freitas (2009). Ainda segundo Yin (2001), o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre os fenômenos e o contexto não estão claramente definidos. Permite maior compreensão de fenômenos sociais, políticos, organizacionais e, também, individuais, podendo desta forma examinar acontecimentos contemporâneos.

---

3 Taylorismo é o nome dado a um modelo de administração criado por Taylor, que tinha como preceito a racionalização do trabalho, através da divisão das tarefas. Nessa concepção, o homem é visto como uma engrenagem que se soma às máquinas, sendo desprovido de iniciativa.

Tal percurso permite conhecer o ambiente naturalmente, através de observações diretas e indiretas, explorando situações da vida real, procurando descrever o contexto analisado, uma unidade regional de empresa multinacional do segmento de telesserviços. Na coleta de dados também foram utilizados como instrumentos as escutas de ligações (feitas com o consentimento do operador) e a participação em atividades de seleção e capacitação existentes na organização.

## Resultados

A empresa, campo de pesquisa, tem sua sede na Espanha, possuindo cerca de 76.000 funcionários divididos entre em 17 países, contando com 33.000 posições de atendimento. No Brasil atua desde 1999, abrangendo 6 estados brasileiros. Administra 30 centrais de atendimento próprias e 26 operações remotas (instaladas no cliente). Por dia são registradas, entre ligações feitas, recebidas, chat e e-mails, cerca de oito milhões de contatos.

Sua filial do Rio Grande do Sul, onde foi realizado o presente estudo, situa-se na região central de Porto Alegre e conta com 2.000 funcionários entre administrativos e operação de atendimento. Atende 4 grandes clientes em nível nacional, sendo que 80% do seu quadro está direcionado para o atendimento de um provedor de acesso à internet e uma empresa de cigarros, contando com 1500 posições de atendimento.

A empresa é cobrada pelos clientes aos quais presta serviço constantemente, através do monitoramento do volume de atendimentos, ligações em espera e quantidades de posições de atendimentos. A relação entre empresa cliente e empresa prestadora de serviços acontece a partir de um contrato, onde são definidas regras que deverão ser cumpridas pela empresa prestadora de serviços. O faturamento se dá através da quantidade de ligações, onde consumidores em espera pode significar multa e até perda do cliente ao qual presta serviço. A empresa cliente mantém um grupo de funcionários dentro da empresa contratante para acompanhar se as orientações combinadas estão sendo respeitadas.

O funcionamento é ininterrupto, por 24 horas, sendo que os funcionários que trabalham no teleatendimento possuem carga horária de 6 horas e 20 minutos, sendo 40 minutos de intervalo, fracionados durante a jornada de trabalho. Cada supervisor é responsável por uma equipe de 25 operadores e em torno de 15 supervisores por coordenador. Na maioria dos casos, coordenadores e supervisores iniciaram sua trajetória na empresa como operadores, todos os coordenadores possuem mais de três anos de empresa, sendo que estes ficam dentro da operação, acompanhando o trabalho dos supervisores, os quais fazem a gestão dos operadores.

Ao ingressar numa sala de tele atendimento, o primeiro fator que chama atenção é o intenso barulho, pois os operadores falam alto e rapidamente, aspecto que pode ser

percebido como tática de negociação, uma vez que é exigido a otimização do tempo com cliente. Durante a troca de turno são realizadas pequenas reuniões, mais conhecidas como ‘parada de operação’, onde são transmitidas as metas do dia e o que o grupo de trabalho anterior produziu, não durando mais que 10 minutos.

Uma ferramenta disponibilizada na internet, a monitoração on-line, permite que seja escutado os últimos os 50 atendimentos feitos pelo operador. Esse tipo de controle pode produzir consequências no trabalho do atendente visto se sente sabre monitorado o tempo todo, e a pressão que antes era somente do supervisor, passa também a ser da empresa cliente.

As PA's favorecem o isolamento físico, a empresa salienta que isso favorece o desempenho quantitativo do operador. Os funcionários ficam com uma visão limitada do ambiente de trabalho, o que impede a interlocução com os demais. Desse modo, os operadores não podem conversar entre si, somente com o cliente, ou com o supervisor. Scolari, Costa et al (2009) em seus estudos sobre prazer e sofrimento entre os trabalhadores de *call center* colocam que o ambiente físico em uma central de tele atendimento, reúne características para o desenvolvimento de doenças físicas e mentais. O mobiliário fixo, ruído intenso, ausência de iluminação adequada e ventilação artificial contribuem para insônia, cansaço, dores nas articulações, problemas digestivos, ansiedade, estando o indivíduo vulnerável frente a essas situações.

A sala do coordenador fica localizada em um espaço central dentro da operação em um espaço de vidro, onde é possível acompanhar o trabalho dos supervisores e operação. O discurso do coordenador é de satisfação por estar satisfeito inserido junto aos funcionários, enfatizando que a sala está de portas abertas para recebê-los. No entanto, os supervisores impedem os operadores de chegar ao coordenador, orientando que toda e qualquer situação deve passar por eles antes, e eles direcionam ao coordenador. Pode-se inferir que a hierarquia é utilizada como forma de coerção com o funcionário, pois esses são impedidos de conversarem tanto com colegas, como com coordenador. O contato se restringe ao supervisor, que é responsável por dar conta de 25 operadores. Observa-se que esses aspectos estão arraigados na cultura da instituição, pois no momento do ingresso do trabalhador na empresa esse rigor produz uma incomodação, mas posteriormente passa a ser aceito, uma vez que está instituído.

Dejours (1994) enfatiza que quando alguém se insere a um grupo, existe a construção de uma identidade, um sentimento de pertencer, perpassado pela busca da individualidade. Nessa busca, o ser humano deseja um entrosamento, buscando aprender com o outro novas formas de se relacionar. Desse modo, os vínculos oriundos das relações estabelecidas no ambiente de trabalho proporcionam um crescimento pessoal. O autor salienta que a cisão desses vínculos pode produzir uma não identificação com lugar ocupado, bem como impedir a construção da vinculação com a empresa.

Quando se fala na relação entre a estrutura organizacional e o trabalhador é im-

portante levar em consideração que a saúde dos funcionários é influenciada pelas relações que se compõem dentro da empresa, como também pelos aspectos culturais. Mendes (2004) argumenta que a cultura é embasada por aspectos inconscientes, uma vez que ela rege as relações das pessoas, influenciando o comportamento, redefinindo valores. Por vezes assume um papel paradoxal, ora criando estratégias de dominação, ora sendo agente propulsor de transformação. Desse modo, percebe-se que a cultura organizacional pode promover saúde ou doença, dependendo das estratégias de enfrentamento de cada um. A autora afirma que o trabalhador passa maior parte do tempo dentro da empresa, inserido dentro de uma estrutura organizacional, o que gera uma relação composta por significados políticos e simbólicos. Desse modo, a relação empresa e funcionário é **construída** com base na tentativa de dominação da organização em relação à subjetividade dos trabalhadores e o poder desses de tentar subverter essa dominação, buscando elaborar estratégias.

Os operadores da empresa estudada possuem um roteiro a seguir, com situações que podem surgir diante dos questionamentos dos clientes. Esses roteiros devem ser respeitados, pois o seu supervisor ou o próprio cliente podem entrar na linha para escutá-lo. A linguagem utilizada pelos operadores deve ser fluente, não é permitido o uso de expressões regionais, a comunicação deve ser sem vícios de linguagem, ou emoção na voz que possa desagradar o cliente. O timbre de voz deve seguir uma regularidade, o cliente não pode ser induzido a desistir do produto, frases como: “eu queria desistir desse produto”, por ser no tempo passado, não deve ser interpretada pelo operador como um desinteresse do cliente pelo produto. Caso o operador cancele mesmo assim, a monitoria lhe adverte com cancelamento indevido e pode acarretar até em desconto de salário. Entretanto, a compra pode ser induzida; desse modo os operadores podem se utilizar de expressões que confundam os clientes para favorecer-se nas comissões.

O uso do *script* é bastante questionado pelos operadores, pois em diversos momentos surgem situações que não estão previstas nesse roteiro, o que faz com que o atendente solicite ajuda do seu supervisor. A pontuação de avaliação é feita a partir da análise de alguns itens como cordialidade, seguimento do script, fornecimento de respostas exatas e objetivas. Por se tratar de um serviço que é oferecido nacionalmente, os operadores tem que lidar com diversos tipos de sotaques e diferenças culturais mantendo o uso de uma linguagem padrão.

Vilela e Assunção (2004) em seus estudos sobre os mecanismos de controle na atividade de tele atendimento enfatizam que empresa ao adotar o uso de uma fraseologia pré-determinada, está impedindo as manifestações emocionais do indivíduo, tornando a linguagem um simples instrumento de trabalho. A empresa, ao adotar esse tipo de comportamento está produzindo um comportamento padronizado, onde o indivíduo trabalhador não possui um espaço para adequar o trabalho a sua necessidade, ou seja, ele faz um grande esforço adequar-se às necessidades do local, deixando de

lado sua individualidade, senso crítico. Tais aspectos ocasionam em um pensamento, desejos e ações massificadas, ocasionando frustração.

A organização ao optar por um modelo de gestão apoiado em normas e regras estreitas, não está permitindo nenhuma flexibilidade na execução da tarefa. Tal aspecto obriga o tele operador a elaborar estratégias para decodificar a demanda, estruturando um processo de comunicação limitado pelo uso de um script (Abrahão e Santos, 2004). Ao exigir determinado comportamento, de acordo com Mendes (2010), está homogeneizando as categorias de linguagem, consistindo em uma rede de normas obrigatorias que orientam, transformam e reprimem as pessoas que nela estão inseridas. Se por um lado a atividade é bastante controlada, por outro a fim de atingir as metas, a supervisão passa a ser conivente com as ações ilícitas, pois muitas vezes a permanência do supervisor está atrelada ao atingimento de metas. Isso significa que o supervisor percebe que o operador insere mais itens na venda do que aqueles solicitados pelo cliente, o que passa despercebido pelo cliente, ou então será gerada uma reclamação muito tempo depois para outro setor.

Observa-se também que o medo de ser demitido serve para controlar o comportamento dos operadores e os leva a entrar numa busca frenética para estar à altura das exigências do mercado, que passam pelo ritmo de trabalho, dinamismo, qualificação constante e busca de informações. Muitos deles não se identificam com a tarefa, ou sentem-se incomodados pelo extremo controle; porém, não querem ficar desempregados, o que lhes obriga à submissão ao regramento imposto. Dejours (2004) identifica que as organizações são colocadas em funcionamento exatamente pelo saber-fazer dos trabalhadores e o controle acontece através do medo do desemprego, levando os indivíduos a fazerem mais do que estão sendo pagos para fazer, mesmo que isso implique em burlar as regras em nome da eficiência.

A partir destas colocações pode-se assinalar que o tele atendimento é um trabalho marcado pela rigidez, onde devem ser seguidas as regras que estabelecidas para que sejam alcançados os índices de produtividade. Para isso é necessário cumprir um Tempo Médio Operacional (TMO), cada operação possui seu limite de tempo. Normalmente operações receptivas possuem um TMO menor dos que as operações ativas e tudo é monitorado pelo computador, inclusive quantos clientes estão em espera.

Os setores de Planejamento e do Tempo Real controlam através de vários monitores interligados tudo o que está acontecendo na operação, quantos clientes estão ligando de cada estado, a quantidade de pessoas em espera para o atendimento, número de atendentes em pausa, em feedback com o supervisor, em treinamentos e no banheiro. Quando o operador se ausenta ele sinaliza no computador o motivo, e imediatamente um cronômetro colorido é acionado no centro da tela, marcando quanto tempo ele ficará fora. Abrahão e Torres (2004) alertam que diante de todo

esse rigor—supervisão humana e eletrônica constante, no controle do comportamento e da produtividade – provocam consequências no corpo e na mente do tele operador, sem contar o padecimento da emoção, constrangida, tomada e modelada para os objetivos dos capitais.

Os operadores demonstram uma relação ambígua com a empresa, pois se mostram participativos nas ações internas como festas junina, dia das crianças e manifestam gostar do horário flexibilizado, mas reclamam da atividade de trabalho referindo-se a excessiva cobrança pelo atingimento de metas, como também do controle que a empresa procura ter sobre eles. Para Pagés et al (1990) o indivíduo é ambivalente com a organização uma vez que ela é fonte de prazer, sendo objeto de identificação e de amor, porém produz angústia uma vez que o indivíduo passa a depender dela para seu sustento e para a integridade de sua identidade.

Rosenfield (2007) identifica que o trabalho em *call center* possui facetas positivas e negativas que se entrelaçam, pois existem elementos de exploração e controle de tempo o que ocasionam descontentamento nos operadores. Porém, possui alguns aspectos percebidos como satisfatórios como a possibilidade de trabalhar sem possuir experiência, a flexibilidade dos horários que permite outras atividades paralelas, remuneração com comissões, não exige formação específica. Porém o trabalho no tele atendimento possui uma dimensão precária, pois a projeção profissional é pequena, uma vez que os operadores não desejam permanecer nessa atividade. Existem aqueles que vislumbram uma alternativa fora do *call center*, mas como não é algo que facilmente se concretiza, acabam permanecendo no tele atendimento, mesmo insatisfeitos:

*O atendimento de tele marketing é um trabalho que se esgota e esgota o trabalhador, o trabalhador possui “prazo de validade”. A precariedade decorre da necessária e constante rotatividade de empregos, da insegurança, da provisoriação, da falta de melhores opções e dos custos psíquicos.* (ROSENFIELD, 2007, p. 457).

As baixas possibilidades de crescimento também tendem a influenciar subjetivamente os funcionários. Hoje a empresa tem um projeto de divulgar para todos os colaboradores as vagas que existem, sendo levado em consideração é tempo de empresa e as notas da avaliação de desempenho (que atualmente é considerada como o maior impedimento). O colaborador sendo aprovado na seleção fica como *Backup*, o que significa que ele exercerá a função por 3 meses, ou quando tiver necessidade: em férias de funcionários, ou no caso do funcionário faltar. Não necessariamente ele trabalhará no seu horário habitual e por estar na função temporariamente, não tem alteração de salário, aspecto que é percebido pelos funcionários como desmotivador.

Os trabalhadores para serem considerados eficientes devem ser indivíduos produtivos e essa eficiência está atrelada a capacidade de lidar com o sistema informatizado, como também a habilidade para lidar com o cliente. De acordo com Abrahão e San-

tos (2004) o tele operador assume um papel relevante: prestar informações, fazer venda de serviços e reverter o cancelamento de contratos. Tais exigências das atividades fazem com que os trabalhadores estejam constantemente se adequando as necessidades, desenvolvendo estratégias para se reorganizar frente às perturbações ocasionadas. Desse modo, os trabalhadores devem agir constantemente sobre as interferências ocorridas, o que gera um esgotamento psíquico devido à intensa atividade mental.

Percebe-se que os mecanismos de controle aos quais os trabalhadores estão sujeitos são muitos: controle de tempo, de conteúdo, comportamento, volume de trabalho, controle de resultados. Dentro dessa premissa de rigidez, a avaliação de cada operador é feita de modo minucioso. Cada atendente possui uma avaliação de desempenho que é acompanhada pelo supervisor e pelo setor de Monitoria da Qualidade. Esse acompanhamento define notas para alguns quesitos como:

Absenteísmo: diz respeito às faltas e atrasos, mesmo que o atendente tenha um atestado para comprovar que em tal dia estava impossibilitado de trabalhar, ele é considerado absenteísta e tem uma baixa na sua nota.

- Tempo logado: diz respeito ao tempo total durante a sua carga horária que ele estava disponível para atender ou em atendimento com o cliente. Por exemplo, se ele precisou sair da PA por algum motivo, essa informação é recebida pelo sistema, que entende que ele não estava disponível para atendimento.
- Tempo Médio Operacional (TMO): diz respeito ao tempo médio de atendimento com cada cliente. O tempo de todos os atendimentos são somados e divididos pelo número de atendimentos feito até o momento. Cada operação possui o seu TMO.
- Seguimento do script: diz respeito ao seguimento de frases que são pré definidas pela empresa como, por exemplo, frases de identificação do atendente, fornecimento do número de protocolo, agradecer a ligação, entre outros.
- Tempo de “pausa”: diz respeito ao cumprimento correto das pausas. Os intervalos são regulamentados pela NR17, os quais compreendem 10 minutos até primeira hora de trabalho, 20 minutos no meio da jornada de trabalho e 10 minutos antes de fechar a última hora de trabalho.
- A avaliação de desempenho do tele operador é feita pelo seu supervisor, onde é lhe dado um feedback do seu desempenho mensal, para que o atendente comprehenda por que estão lhe sendo dadas determinadas notas. Após esse momento, o operador recebe uma senha onde tem acesso ao feedback para concordar ou discordar do que lhe foi colocado, onde deve justificar as notas recebidas, como também o que irá fazer para melhorá-las. Na prática, o retorno **não dura mais que 10 minutos com cada atendente**, pois os supervisores ressaltam que não tem tempo para fazerem atividades administrativas. Muitos operadores não entendem por que recebem tais notas, mas acabam colocando no sistema que concordam para não se prejudicar, o que ocasiona uma falta de credibilidade na relação funcionário x gestor x empresa. Os operadores entendem que esse é um momento que o supervisor utiliza para cumprir uma regra que pré-determinada pela empresa: preencher a avaliação de desempenho, não sendo

percebida pelos funcionários como um momento produtivo que pode ajudá-los no desenvolvimento de sua atividade profissional.

A empresa estudada possui um ambulatório no local para atendimento de casos emergenciais com um médico plantonista. É comum ter fila para as consultas médicas, muitas vezes os funcionários ficam aguardando quase uma hora para o atendimento. Dentre os problemas freqüentes, alguns destacam-se como Lesão por Esforços Repetitivos (LER), dificuldades auditivas e estresse. Diversos funcionários mencionam ir ao ambulatório apenas para sair da operação e ‘respirar um pouco’, que é uma expressão utilizada pelos funcionários.

Dejours (1997) menciona que a vida psíquica não pode ser dissociada do corpo, deve ser entendida como um patamar de integração do funcionamento do organismo. A dissociação entre as exigências do trabalho e as necessidades psicofisiológicas do indivíduo podem gerar eventos psicossomáticos. O que está implicado no sofrimento humano no trabalho é antes de tudo o corpo, que conforme pontua esse autor, é nele que se instala o sofrimento através da restrição de condutas. Através do corpo identifica-se a medida do sofrimento, seja na lesão, na dor da incapacitação de movimentos, na auto-agressão, na vivência de estresse e fadiga.

A organização possui intensa preocupação com o atingimento das metas, o que procura ser estimulado por campanhas motivacionais; contudo há descrédito dos funcionários e baixa adesão, uma vez que os brindes são sempre os mesmos—bolachas recheadas e uma lata de refrigerante—o que com o passar do tempo não atingiu mais a expectativa dos operadores. O benefício de oferecer folgas foi adotada por um período, mas como teve uma adesão muito grande, foi encerrado visto que a empresa entendeu que não teria como dar folga para todos os funcionários que tivessem batido a meta. Assim, ninguém foi contemplado, o que produziu efeitos na motivação para o trabalho, uma vez que os funcionários empenharam-se na busca de resultados e não obtiveram retorno da empresa. Tal aspecto impactou nos resultados dos meses posteriores, que baixaram, tornando a cobrança em relação aos funcionários tornou-se mais incisiva, o que por sua vez elevou o número de atestados e afastamentos por estresse. Para Vilela e Assunção (2004) as campanhas que estimulam a produtividade tendem a contemplar os funcionários com brindes ou folgas, o que ocasiona uma rivalidade no ambiente de trabalho, gerando uma individualização excessiva da produção, aspecto que pode ser nocivo a saúde do trabalhador.

Os operadores não percebem sua força na organização, embora seja possível observar o quanto buscam apoio uns nos outros, buscando fortalecerem-se. Por vezes o grupo estabelece um boicote contra a empresa e assim algumas operações são obrigadas a venderem determinados produtos, sendo punidas com ausência de folgas ou intervalos caso não ofertem e vendam o produto ao cliente. É bastante comum escutar grupos combinado entre si que não venderão nenhum tipo de produto ao cliente. Quando questionados sobre o porquê fazem isso, dizem que o valor que recebem de

comissionamento (R\$ 0,50 por produto vendido) não compensa os xingamentos que escutam dos clientes. Muitas vezes o cliente liga para desistir ou reclamar de um produto, e eles sentem-se constrangidos de ter que oferecer algo nessas condições.

Os funcionários mais antigos procuram orientar os novos a atenderem as condições que eles definiram. Os novos por sua vez, relatam que para venderem algo ao cliente baixam seu tom de voz, de modo que o colega do lado não escute, pois se sentem ameaçados pelos colegas que possuem mais tempo de empresa, que ditam as regras sem que os gestores saibam. Mendes e Cruz (2004) entendem que o trabalhador ao encontrar estratégias para lidar com as demandas que se apresentam está fortalecendo sua identidade pessoal. Entretanto, essa capacidade de enfrentamento vai depender do grau de liberdade oferecido ao trabalhador para ajustar suas necessidades pessoais às situações de trabalho. Para que isso aconteça é necessário um espaço para discussão, cooperação, participação, cooperação e solidariedade dos colegas, e modificações efetivas das situações cotidianas de trabalho que geram sofrimento. Cabe salientar que estratégias também podem ser defensivas levando o indivíduo a alienação, podendo bloquear qualquer tentativa de transformação da realidade, restringindo a liberdade e o processo de decisão.

Os funcionários que tem mais tempo de empresa, em média dois anos, querem ir embora, mas normalmente não solicitam seu desligamento, pois querem ser desligados para não perderem os “seus direitos” como mencionam. Desse modo, combinam de agredir o cliente verbalmente através de xingamentos, deixando-o na espera por até 5 minutos, ou desligando a ligação. Como as ligações são todas gravadas e auditadas, ao serem escutados, certamente são desligados. Alguns denotam postura irônica em relação ao seu supervisor, levando pertences pessoais para ficar se entretenendo durante a jornada de trabalho—esmaltes, lixas de unha, jogos de celulares—despertando risos entre o grupo de trabalho e abertamente buscando sua demissão. Os supervisores buscam colocar no mesmo corredor esses funcionários mais questionadores para que possam os acompanhar de maneira mais próxima, e lhes atribuem denominações jogosas, mantidos em sigilo entre o grupo nomes de presídios e de terroristas. Percebe-se nos próprios gestores um sentimento de não acreditar na sua equipe de trabalho, desprezando-os, muitas vezes lhes colocando diante de situações constrangedoras.

Dejours (1997) salienta que as estratégias coletivas de defesa funcionam inteiramente desvinculadas de qualquer perspectiva libertadora e respondem unicamente à necessidade de suportar a penosidade do trabalho, como também os medos e a ansiedade. Essas estratégias podem operar de dois modos: inversão e eufemização. O primeiro consiste no desafio ao perigo ao invés de sentir-se ameaçado por ele. A eufemização percebe-se através da diminuição ou da ridicularização do perigo presente no ambiente de trabalho. Ainda conforme esse autor, as condutas perigosas como desafio ao risco e também como uma tentativa de domínio simbólico do medo. Esse tipo de postura funciona como um sistema de seleção pela exclusão de quem não

participa. Entretanto, a todos os outros que participam, cria uma coesão e clima de cumplicidade protetora. Desse modo, as estratégias defensivas sinalizam a maneira pela qual se desenvolvem condutas que podem ser individuais ou coletivas de resistência e ao mesmo tempo, de alienação ao sofrimento no trabalho.

## **Considerações finais**

A dimensão econômica e no mercado de trabalho do setor de serviços e, especialmente no segmento de telecomunicações, assinala a importância de investigações que avaliem as condições de trabalho experimentadas pelos sujeitos que atuam neste contexto. Neste intuito, a investigação analisou os impactos do trabalho sobre os operadores de contact centers, avaliando especialmente os aspectos que podem ser desencadeadores de sofrimento psíquico e as estratégias defensivas por eles utilizadas. Através de estudo de caso em empresa multinacional, em unidade da região sul do Brasil, foi possível descrever e analisar a atividade desenvolvida por operadores que trabalham em atendimento passivo e ativo.

Percebe-se que os operadores sofrem consequências psíquicas e físicas por estarem expostos a intensa pressão no exercício de seu trabalho, devido a fatores como: controle exacerbado que a empresa procura ter sobre os funcionários através do uso de script e gravações; pouco contato com os colegas durante a execução do trabalho; rígida hierarquia; baixas possibilidades de crescimento e forte pressão por produtividade. Estes aspectos ocasionam falta de autonomia e baixa possibilidade de exercer criativamente seu trabalho, havendo dificuldade de vinculação e identificação com a tarefa desenvolvida. Diante disso, emerge um contexto favorável para a produção de sofrimento psíquico e doenças ocupacionais como as LER e DORT's, pois os fatores ligados à organização do trabalho atingem mais diretamente o funcionamento psíquico, enquanto os fatores ligados ao processo de trabalho têm essencialmente o corpo como alvo.

Como estratégias defensivas observa-se o uso de boicotes na realização das normas e metas corporativas, mudanças na realização dos scripts e alterações dos postos de trabalho. Dado o contingente importante de sujeitos que está inserido nesta atividade profissional – somente na unidade analisada são 1500 operadores – torna-se imperativo refletir sobre a saúde mental destes trabalhadores e os efeitos da precarização das condições de trabalho neste segmento. Ainda que se ressalve que os resultados desta investigação limitam-se a amostra estudada, é importante que se produzam pesquisas comparadas no sentido de avaliar outras experiências e realidades, bem como outras leituras acerca da vida laboral em contact centers.

## **Referências bibliográficas**

Abrahão, Julia Issy; Santos, Venézia (2004). O Controle no trabalho: os efeitos no bem estar e na produtividade. In: Tamayo, Álvaro. *Cultura e saúde nas organizações*. Porto Alegre: Artmed.

Abrahao, Júlia Issy; Torres, Camila Costa (2010). Entre a organização do trabalho e o sofrimento: o papel de mediação da atividade. *Prod., São Paulo*, v. 14, n. 3, dez. 2004. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132004000300008&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132004000300008&lng=pt&nrm=iso)>. Acessos em 16 out. 2010.

Associação Brasileira De Teleserviços -ABT.(2010) Disponível em: <<http://www.abt.org.br/>>. Acesso em: 04 setembro.

Azevedo, Marcia Carvalho de; Caldas, Miguel Pinto (2010). O discurso evolucionista e a prática involutiva: um estudo empírico sobre o impacto de mudanças tecnológicas sobre o desenho do trabalho em call centers. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 9, n. 3, set. 2005. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552005000300003&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552005000300003&lng=pt&nrm=iso)>. Acessos em 16 out. 2010.

Codo, Wanderlei (org.) (2002). *Saúde Mental e Trabalho: Leituras*. Rio de Janeiro: Vozes.

Dantas, Edmundo Brandão (2000). *Telemarketing: a chamada para o futuro*. 4. ed. **São Paulo: Atlas**.

Dejours, Christophe (1994). Psicodinâmica do Trabalho: contribuições da Escola Dejouriana **à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas.

Dejours, Christophe (1992). A Loucura do Trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. 3. ed. São Paulo: Cortez.

Dejours, Christophe (2004). Subjetividade, trabalho e ação. *Prod.*, São Paulo, v. 14, n. 3, dez. 2004. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132004000300004&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132004000300004&lng=pt&nrm=iso)>. Acessos em 09 out. 2010.

Fereira, João Batista (2010). Análise clínica do trabalho e processo de subjetivação: um olhar da Psicodinâmica do Trabalho. In: Merlo, Alvaro Roberto Crespo; Mendes, Ana Magnólia; Facas, Emílio Peres; et al. *Psicodinâmica e Clínica do Trabalho–Temas, Interfaces e Casos Brasileiros*. Paraná: Juruá.

França, Ana Cristina Limongi; Rodrigues, Avelino Luiz (2002). *Stress e trabalho: Uma abordagem psicossomática*. São Paulo: Atlas.

Guimarães, Liliana Andolpho Magalhães; Grubits, Sonia (orgs). (2000). Série Saúde Mental e Trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Lipp, Marilda Novaes (2001). O Stress Emocional e Seu Tratamento. In: Rangé, Bernard (org). Psicoterapias Cognitivo-comportamentais: um diálogo com a psiquiatria. Porto Alegre: Artmed.

Madruga, Roberto (2006). Gestão moderna de call center & telemarketing: os 9Gs indispensáveis para você entender, criar e revolucionar centrais de atendimento. São Paulo: Atlas.

Mendes, Ana Magnolia (2004). Cultura Organizacional e prazer-sofrimento no trabalho: uma abordagem psicodinâmica. In: Tamayo, Álvaro. Cultura e saúde nas organizações. Porto Alegre: Artmed.

Mendes, Ana Magnolia; Cruz, Roberto Moraes. Trabalho e Saúde no Contexto organizacional: algumas vicissitudes teóricas. In: Tamayo, Álvaro. Cultura e saúde nas organizações. Porto Alegre, RS: Artmed.

Mocelin, Daniel Gustavo; Silva, Luís Fernando Santos Corrêa da (2008). O telemarketing e o perfil sócio-ocupacional dos empregados em call centers. Cad. CRH, Salvador, v. 21, n. 53, ago. 2008. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-49792008000200012&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-49792008000200012&lng=pt&nrm=iso)>. Acessos em 05 dez. 2010.

Páges, M.; Bobetti, M.; Gaulejac, V. (1990). O poder das organizações. São Paulo: Atlas.

Prodanov, Cleber Cristiano; Freitas, Ernani César de (2009). Metodologia de Trabalho Científico: **métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale.

Rosenfield, Cinara L. (2007) Paradoxos do capitalismo e trabalho em call centers: Brasil, Portugal e Cabo Verde. Cad. CRH, Salvador, v. 20, n. 51, dez. 2007 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010349792007000300006&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010349792007000300006&lng=pt&nrm=iso)>. Acessos em 10 nov. 2010.

Sakamoto, Kendi (2001). Como implementar um call center. São Paulo: Happy Few.

Scolari, Carolina; Costa, Silvia Generali da; Mazzilli, Cláudio (2010). Prazer e sofrimento entre os trabalhadores de Call Center. Psicol. USP, São Paulo, v. 20, n. 4, dez. 2009 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65642009000400005&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65642009000400005&lng=pt&nrm=iso)>. Acessos em 05 dez.

2010.

Siqueira, Marcus Vinícius Soares (2010). Violência e servidão nas organizações: contribuições da sociologia clínica e da Psicodinâmica do trabalho; In: [Merlo, Alvaro Roberto Crespo; Mendes, Ana Magnólia](#); Facas, Emílio Peres; et al. Psicodinâmica e Clínica do Trabalho—Temas, Interfaces e Casos Brasileiros. Paraná: Juruá.

Vilela, Lailah Vasconcelos de Oliveira; Assuncao, Ada Ávila (2010). Os mecanismos de controle da atividade no setor de teleatendimento e as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores. Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, ago. 2004 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-311X2004000400022&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2004000400022&lng=pt&nrm=iso)>. Acessos em 16 out.

Yin, Robert K. (2001). Estudo de caso: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman.







