



## **Gestão, identificação, saber e trabalho**

**Admardo B. Gomes Júnior** (CEFET-MG) - admardo.junior@uol.com.br

### **Resumo:**

*Neste estudo apresentamos uma discussão sobre o saber, o trabalho e a gestão. O trabalho, atividade eminentemente humana, consiste na possibilidade de atuar na natureza, transformando-a. Diferentemente da natureza instintiva do animal, para o homem, trabalho é atividade consciente e proposital. O trabalho humano, devido a ser esclarecido e orientado por um entendimento que foi social e culturalmente desenvolvido, é suscetível de vasta gama de atividades produtivas. É justamente nesse caráter infinitamente plástico do trabalho que o capitalista encontra o recurso essencial para a expansão do seu capital; torna-se portanto fundamental que o controle sobre o processo de trabalho - especificamente sobre o saber - passe das mãos do trabalhador para as suas próprias (BRAVERMAN, 1987). A contribuição da psicanálise aplicada à leitura da atualidade e de nossa civilização do trabalho é marcar que há que se recuperar uma suposição de um saber do trabalhador. Com a Ergologia e a Psicanálise propomos recuperar o saber industrial e mantê-lo como um saber suposto, que enlaça de forma anormal a consciência de classe.*

**Palavras-chave:** Trabalho, Saber, Gestão, Ergologia, Psicanálise

**Área temática:** GT-06 Diálogos sobre o Trabalho

## **Gestão, identificação, saber e trabalho**

### **Resumo:**

Neste estudo apresentamos uma discussão sobre o saber, o trabalho e a gestão. O trabalho, atividade eminentemente humana, consiste na possibilidade de atuar na natureza, transformando-a. Diferentemente da natureza instintiva do animal, para o homem, trabalho é atividade consciente e proposital. O trabalho humano, devido a ser esclarecido e orientado por um entendimento que foi social e culturalmente desenvolvido, é suscetível de vasta gama de atividades produtivas. É justamente nesse caráter infinitamente plástico do trabalho que o capitalista encontra o recurso essencial para a expansão do seu capital; torna-se portanto fundamental que o controle sobre o processo de trabalho - especificamente sobre o saber - passe das mãos do trabalhador para as suas próprias (BRAVERMAN, 1987). A contribuição da psicanálise aplicada à leitura da atualidade de nossa civilização do trabalho é marcar que há que se recuperar uma suposição de um saber do trabalhador. Com a Ergologia e a Psicanálise propomos recuperar o saber industrioso e mantê-lo como um saber suposto, que enlaça de forma anormal a consciência de classe.

**Palavras chave:** Trabalho, Saber, Gestão, Ergologia, Psicanálise.

### **Introdução**

Neste estudo apresentamos uma discussão sobre o saber, o trabalho e a gestão. O trabalho, atividade eminentemente humana, consiste na possibilidade de atuar na natureza, transformando-a. Diferentemente da natureza instintiva do animal, para o homem, trabalho é atividade consciente e proposital. O homem idealiza seu trabalho, ele não apenas transforma o material no qual opera - ele imprime ao material o projeto que tinha conscientemente. O trabalho humano possui uma ação inteligente, criativa, pensamento conceptual, representação simbólica, linguagem.

Na atividade realizada pelo animal, força diretriz e a atividade resultante, instinto e execução, são indivisíveis. Por outro lado, no trabalho humano, unidade de concepção e

execução podem ser dissolvidas. Além disso, o trabalho humano, devido a ser esclarecido e orientado por um entendimento que foi social e culturalmente desenvolvido, é suscetível de vasta gama de atividades produtivas. É justamente nesse caráter infinitamente plástico do trabalho que o capitalista encontra o recurso essencial para a expansão do seu capital. Nos modos de produção capitalista o trabalho (des)humano transforma-se em compra e venda da força de trabalho. Processos de trabalhos organizam-se em modos de criação de valores úteis para a expansão do capital e para a criação de um lucro.

Nesse cenário, “torna-se portanto fundamental para o capitalista que o controle sobre o processo de trabalho passe das mãos do trabalhador para as suas próprias. Esta transição apresenta-se na história como a *alienação progressiva dos processos de produção do trabalhador*; para o capitalista, apresenta-se como o problema de *gerência*” (BRAVERMAN, 1987, p. 30).

Com base nessa problemática desenvolvemos a presente discussão. Nela destacamos sobre o trabalho, o saber-fazer próprio a um ofício, e os modos de apropriação do saber pela gestão - a transformação do "saber exposto" pelo trabalhador em um "saber imposto" aos trabalhadores. Para tanto, apresentamos a discussão tendo como base as orientações da Ergologia e da Psicanálise. As contribuições dessas disciplinas nos apontam para a necessária retomada do saber e experiências de reconhecimento no trabalho, condições necessárias para a consciência de classe.

### **A função da suposição de saber no trabalho**

Uma das possibilidades de lermos os traços daquilo que dá singularidade a nós, seres humanos, é entendermos a forma com a qual opera a homologia entre o valor do trabalho e a identificação fundamental de cada sujeito. Afirmar que o valor do trabalho e da identidade sejam homólogos é destacar que, do ponto de vista psíquico, o valor simbólico atribuído a um ofício tem a mesma estrutura e origem de nossas construções identitárias. Não se trata porém de uma analogia, eles não tem necessariamente a mesma função, mas necessariamente a mesma estrutura e origem. Mas, qual?

O trabalho, assim como a identidade, marcam nossas relações com o ideal, ou seja, com as ideias que construímos sobre nós mesmos e que nomeamos “eu”. A psicanálise nos ensina a diferenciar dois tipos destas ideias e construções: o ideal do eu, e o eu ideal.

Para a psicanálise, o que conta é a singularidade de cada um. Esta é uma especificidade que não permite incluí-la no conjunto das ciências, ponto que a distingue, por exemplo, da psicologia. Porém, o próprio fato de pretender falar daquilo de singular que há em cada um coloca problemas, pois o uso da linguagem e a pressuposição de que haja entendimento, compartilhamento de sentido, aponta para algo comum e não singular. A questão da identificação em psicanálise é tomada exatamente nessa contradição, ser singular mas não sem o outro. Ou seja, o que há de mais genuíno no sujeito dividido pela linguagem é uma falta, falta de sentido, falta de significação, algo que só se acessa pelas margens, pelo modo singular de gozo, pelo uso que cada um faz de si com o que ele recolhe no campo do Outro.

Com a psicanálise nos referimos ao sujeito como sujeito do inconsciente, ou seja, um sujeito que porta certas palavras do Outro que se assentam dando lugar ao desejo. Pois como nos afirma Doguet-Dziomba (2012), o desejo não prescinde dos processos de identificação enquanto orientador dos nossos modos de gozo. A identificação, para a psicanálise, é uma operação na qual o sujeito encontra seu complemento simbólico, servindo-se dos significantes do campo do Outro. Ela é uma resposta à precariedade constitutiva do sujeito, à sua falta-a-ser, conjugando tanto a complementaridade significativa quanto a materialidade corporal do gozo. Os destinos da identificação podem apontar para uma orientação de realização futura, funcionando como um valor, um ideal que mantém o desejo (ideal do eu), ou impor um valor inflexível e feroz, expondo o sujeito à precariedade e aos abalos que o fazem sofrer e comprometem a fruição do desejo em sua vida (eu ideal). Processos identificatórios orientados pelo “ideal do eu” ou pelo “eu ideal” indicam também dois destinos diferentes para os modos de gozo do sujeito.

Parece-nos indiscutível o valor que o trabalho (*stricto senso*) ocupa na identificação. Nosso nome próprio e a atividade que nos ocupa no cotidiano (nosso trabalho) estão sempre em primeiro plano quando nos fazemos identificar. A identificação pelo trabalho, contudo, não nos diz dos melhores ou piores destinos que ela pode encontrar no sujeito. A singularidade da forma com a qual opera a homologia do valor do trabalho

e da identificação fundamental de cada ser que fala não pode ser apagada em nome de uma identificação *standard* ao trabalho como algo positivo, a priori. É preciso que reconheçamos a singularidade do valor do “saber” atrelado ao “fazer” em jogo na relação de cada sujeito com seu ofício. O valor do saber-fazer atribuído a um trabalho impacta a economia do desejo e do gozo daquele que o realiza.

O saber-fazer próprio a um ofício, se deve ser sustentado como ideal, deve ser também naquilo que permite ao sujeito uma forma de portar seu modo de gozo e de incluí-lo na dimensão coletiva que o trabalho comporta. Além disso, deve servir como suporte imaginário, nutrindo o narcisismo mais legítimo e singular, naquilo que permite uma identificação genuína pelo saber-fazer com o sintoma, o que amarra as dimensões real, simbólico e imaginário (GOMES JÚNIOR, 2013). Uma satisfação narcísica que enlaça o coletivo no que permite aos sujeitos, nos ambientes de trabalho, a promoção de uma reciprocidade dos interesses que mantêm o laço social também sob a mediação produtiva do ponto de vista subjetivo.

Trabalho e identidade terão a mesma função apenas quando o desejo mais genuíno do sujeito puder encontrar expressão no seu saber-fazer. Ou seja, o trabalho como expressão do saber-fazer com o desejo.

Como nos apresenta Leguil (2012)<sup>1</sup>, o saber que aloca a relação entre o eu ideal e o ideal do eu é um saber suposto. Gozar de um saber nos dá a autoridade e a possibilidade de sermos reconhecido pelo outro, nos satisfaz narcisicamente, garantindo a reciprocidade dos interesses no laço social onde se ganha a vida. Esta relação entre o eu ideal e o ideal do eu é uma mediação subjetiva essencial em cada um de nós, e que nos permite lidar com um saber que vale o reconhecimento do outro, porque nos é suposto.

No trabalho, o desejo é de adquirir um saber suposto responder à promessa de poder, de potência efetiva, logo, de gozo. É um desejo autêntico, posto que jamais acabado, pois há sempre algo a saber. Nesse saber suposto, um mais-de-saber corresponde a um mais-de-gozar como causa do desejo que dá o sentido das verdades do trabalho. Mais precisamente, o mais-de-gozar como causa do mais-de-saber sustenta o desejo, organizando a relação com o saber sob o modo de uma suposição. Um saber é suposto ao trabalhador que o sustenta pelo reconhecimento do outro.

---

<sup>1</sup> LEGUIL, F. Postface. **Souffrances au travail**: rencontres avec des Psychanalystes. Paris: Association Souffrances Au Travail, 2012.

## **A gestão organizacional do trabalho: a exposição e a imposição do saber**

No mundo do trabalho contemporâneo, assistimos à propagação de um ideal organizacional cientificista que induz à crença de que o saber-fazer do trabalhador não apenas pode, mas deve ser apreendido (e, com isso, reduzido) como somatório de competências (comportamentais) identificáveis, quantificáveis, mensuráveis e replicáveis. Uma vez supostamente instrumentalizado o saber-fazer, ele passa a orientar os processos de avaliação e gestão da força de trabalho. Sob esse ideal, o valor do reconhecimento só recai sobre aquilo a que as malhas da ambição instrumentalista da “psicologia”<sup>2</sup> reduziu o homem. O ideal de avaliação instrumentalizado pela psicologia não apenas desconsidera a função psíquica do reconhecimento do saber-fazer do trabalhador, como acaba por se tornar um obstáculo a ele.

Como nos demonstra Dejours (2003), a avaliação tem se tornado a base dos novos métodos de gestão, gerenciamento e organização do trabalho e grande parte do sofrimento e da doença no mundo do trabalho está associada a estas novas formas de avaliação individuais atreladas às metas de produtividade. Segundo o autor, vivemos em uma época onde se pretende que tudo possa ser avaliável. Imaginariamente o que escapa à avaliação é posto sob suspeita de conluio com a fraqueza ou com a ignorância. Fonte de dificuldades que aumentam a carga de trabalho, a avaliação das performances acaba tendo efeitos perversos sobre os trabalhadores, disseminando sentimentos de injustiça e de conduta desleal entre colegas. Grande parte do sofrimento e da patologia mental no mundo do trabalho, que está associada às formas de avaliação, decorre da desvalorização do trabalhador que contamina o coletivo dos trabalhadores criando um ambiente deletério. Isso na medida em que não permite aos trabalhadores se localizarem de forma colaborativa tendo consequências na qualidade do laço social entre eles.

O que o taylorismo e toda a administração científica do trabalho quiseram separar – saber e fazer, pensamento e operação –, parecendo tê-los cindido de forma irreparável, provocou, para além da produção e do consumo de massa, uma série de manifestações de mal-estar de trabalhadores. Um mal-estar que pode ser lido a partir da destituição de um saber-fazer e que afeta o valor do trabalho e as possibilidades de identificação do

---

<sup>2</sup> Ver: Canguilhem, G. O que é a psicologia? In: **Tempo Brasileiro**, Rio de Janeiro, n. 30/31, jul-dez 1972.

sujeito. Parece-nos que uma especificidade do mal-estar contemporâneo, no que concerne ao trabalho, surge na identificação fundamental do sujeito frente a uma crise do valor do trabalho como tal. O valor do trabalho humano não é nunca disjuncto do saber-fazer que a realização do trabalho comporta. No entanto, o que as atuais formas de gestão do trabalho tem propagado é a destituição, senão a destruição do saber industrial que há em cada ofício.

A leitura que Leguil (2012) faz do que está em jogo no sofrimento no trabalho indica que esse saber suposto está sendo invadido e atacado pelas tecnocracias. O que é visado aí é transformar, ao longo do tempo, o “saber exposto” pelo trabalhador em um “saber imposto” aos trabalhadores, por meio de condutas e protocolos a serem seguidos, submetendo-os ao controle dos instrumentos de avaliação. Um “saber imposto”, portanto, estabelece-se sob as ruínas da autoridade de um “saber suposto”. O que há de insuportável nos desajustes entre o que é prescrito fazer e o que cada um pode inventar para se reapropriar do cumprimento do que é demandado é a imposição de um saber. Seguindo o jogo de palavras sobre o saber “suposto” que é “exposto” e transformado em “imposto”, o autor acrescenta que ele acaba por se tornar “oposto” ao próprio sujeito e ao trabalho. Explicaremos.

Primeiramente, é importante destacar que Leguil (2012, p. 123, tradução nossa) reconhece que “o sofrimento no trabalho é o signo de uma tragédia social [...], uma figura do desamparo contemporâneo”<sup>3</sup>, cujas causas não ficam restritas às situações profissionais, mas que estão no centro do que Lacan chamou de ordem simbólica, como um dos signos de perturbação da mesma. Na leitura que Leguil (2012) faz de alguns casos clínicos, ele constata que o “sofrimento no trabalho” é tomado como “*un ravage*”, verdadeiro estrago, dano, retorno no real de uma dor que decorre da exclusão simbólica da função subjetiva, mas que, ao mesmo tempo, é tomado pelo psicanalista como reivindicação do sujeito, insurreição do ser que havia sido proscrito.

Leguil (2012) chama a atenção para como a formação profissional representa a garantia de uma possibilidade de governo do trabalho pelo saber. É ela que atrela o poder ao domínio do saber, enlaçando-os, laço que também abarca saber e gozo. Mas o trabalho não está apenas ligado ao gozo: também diz respeito ao desejo, apontando para a

---

<sup>3</sup> “*la souffrance au travail est le signe d’une tragédie sociale*”, “*une figure de la détresse contemporaine*”

verdade subjetiva de cada um em sua relação com o trabalho. O laço entre o saber e o gozo aponta para o lugar concedido ao poder na economia libidinal. Uma das causas do “sofrimento no trabalho”, identificadas por Leguil (2012), é que o laço entre o saber e gozo é comprometido frente aos imperativos de competitividade e aos riscos que a concorrência desmedida impõem. Há uma perda de gozo operada no sujeito em sua relação com os saberes, que, a reboque, conduz a uma crescente opacidade em relação ao seu desejo. A perda dos valores, nesses casos, não é tanto a causa sofrimento, mas a perda de gozo é certamente seu efeito.

### **Ergologia e psicanálise: saber investido e saber-fazer com o sintoma no trabalho**

Atenta às mudanças operadas pela flexibilização do taylorismo no final dos anos 1970 e aos novos modos de produção contemporâneos, a ergologia busca dar visibilidade ao “saber investido”, presente como face inalienável da produção material e subjetiva em todo trabalho humano. Um saber impossível de ser submetido à metrificacão e que escapa, por isso mesmo, aos processos de avaliação nos contextos de trabalho. Por outro lado, trata-se de um saber possível de ser posto em cena com a noção de uso de si, não de maneira *standard*, generalista e universal, mas apontando para o particular (o que é compartilhado por certo conjunto de trabalhadores em determinado tempo e espaço) e para o singular (o que distingue cada sujeito em seu modo de fazer com o trabalho). Ao operar nessa dimensão, a ergologia faz prevalecer a singularidade e a particularidade sobre qualquer estabelecimento de normas universais que definiriam “*one best way*”, como ainda espera o rastro ineliminável do taylorismo presente nas formas científicizadas de governo do trabalho humano.

Com a Ergologia e a Psicanálise de orientação Lacaniana podemos localizar que o entendimento do que está em jogo no problema das formas de gestão do trabalho, e sua relação com mal-estar do trabalhador, não podem se restringir a crítica às modalidades de organização que, orientadas a diminuir o custo do trabalho humano, se apropriam de forma feroz da mais-valia. A junção destas duas abordagens permitem-nos buscar identificar, em cada caso, como o valor do trabalho é ou não mantido pelo necessário reconhecimento que sustenta a formas de se fazer identificar por ele, de portar o desejo e o gozo do trabalhador. Permite-nos também a efetivamente reconhecer e demonstrar

que o valor do trabalho não se restringe ao cifrável da mais-valia (GOMES JÚNIOR, 2013).

Não resta dúvida que a expropriação desmedida da mais-valia torna mortíferos o desejo e o modo gozo, mas, em muitos casos, isso se dá de forma mais sutil. Como pelo ideal de avaliação instrumentalizado pela psicologia que não apenas desconsidera a função psíquica do reconhecimento do saber-fazer do trabalhador, como acaba por se tornar um obstáculo a ele. Neste sentido, a crítica de Canguilhem (1972) à psicologia mostra-se extremamente atual.

Nesta mesma linha de raciocínio, podemos nos questionar se as avaliações diagnósticas médico/psiquiátricas/psicológicas, que ofertam ao “mal-estar do trabalhador com o trabalho” o nome de alguma “doença mental” e um medicamento que faça cessar a manifestação dos sintomas, não acabam por referir o sujeito a uma “comunidade” com a qual se identifica e na qual se supõe um sentido comum de gozo (de adoecer), apagando a dimensão particular (e mesmo singular) do gozo de cada um. No lugar da identificação abalada pelo não reconhecimento do saber-fazer, é ofertada uma identidade de doente, de vítima do trabalho. Tanto a dimensão do saber-fazer do ofício quanto a do saber-fazer com o sintoma deixam de ser recuperadas como possibilidade de fazer emergir um sujeito, um uso de si que responda pelo ideal do eu, que não se limite a restar refém da ferocidade do supereu, dos usos de si de um outro gozador. A diferenciação aqui é essencial: a de o uso de si sob a égide do supereu, daquele uso de si que responde a um ideal do eu. O que está em jogo é precisamente um saber que aloca a relação entre o eu ideal e o ideal do eu.

De forma alguma reduzimos esta questão a um solipsismo ou subjetivismo, que desconsidera as determinações sociais. Lembremo-nos do comentário de Schwartz (1988) sobre a noção de “consciência de classe” em Oddone, que a reconhece como uma condição de possibilidade de toda atividade produtiva coletiva, afirmando que ela engendra um modo espontâneo de reconhecimento mútuo, constituindo-se como uma estrutura “anormal” no seio das agregações sociais (ODDONE *et al.*, 1981). Anormal justamente porque a classe operária compartilha uma experiência da ordem do informal, do implícito e não do que é explicitamente exposto ou formalmente imposto como forma de identificação (SCHWARTZ, 1988, 182).

Podemos acrescentar que há na consciência de classe um compartilhamento do prestígio atribuído à experiência, um valor que se sustenta por uma crença depositada em um saber informal e, por isso, anormal, fora das normas. Um valor proveniente de um saber-fazer aí com isso que foge às normas que visam a formalizar a experiência de trabalho, que é puro gozo de uma mestria. Valor que, ao promover a identificação em uma classe, delineando uma particularidade não explícita, também preserva a singularidade e a virtualidade da identidade do saber-fazer aí de cada um como saber suposto.

Se podemos reconhecer na consciência de classe a dimensão de um coletivo, é um coletivo que se forma por processos de identificação em torno de um saber suposto. Ele parece-nos distinto de outros coletivos que se formam para afirmar uma identidade comum em torno de um saber exposto ou imposto afirmativamente, definido sobre traços identificáveis. A distinção parece-nos importante para que não incorramos no erro de dar consistência a coletivos que se formam em defesa de uma identidade padronizada, orientada por saberes impostos.

## **Conclusão**

Para finalizar, esperamos ter apontado como nossas identificações, sempre imaginárias, se enlaçam com a dimensão simbólica que sustenta um valor no trabalho dando um contorno possível ao indizível do real e do gozo em cada um de nós. Além disso propusemos ler no mal-estar gerado pelas gestões empreendidas sobre o saber dos trabalhadores um deslocamento do lugar da suposição de saber que exposto, passa a ser imposto e finalmente oposto ao trabalhador. A contribuição da psicanálise aplicada à leitura da atualidade de nossa civilização do trabalho é marcar que há que se recuperar uma suposição de um saber do trabalhador. Ou seja, é a dimensão do prestígio da experiência que precisamos recuperar como “[...] a suposição de um saber sobre o real da verdade que buscamos (LEGUILL, 2012, p. 126, tradução nossa)<sup>4</sup>”. Com a Ergologia e a Psicanálise propomos recuperar o saber industrial e mantê-lo como um saber suposto, que enlaça de forma anormal a consciência de classe.

---

<sup>4</sup> [...] *La supposition d'un savoir sur le réel de la vérité que l'on cherche.*

## Referencias

BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista – a degradação do trabalho no século XX*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

CANGUILHEM, G. O que é a psicologia? In: **Tempo Brasileiro**, Rio de Janeiro, n. 30/31, jul-dez, 1972.

DEJOURS, Christophe. **L'évaluation du travail à l'épreuve du réel: Critique des fondements de l'évaluation**. Paris, INRA Editions, 2003.

DOGUET-DZIOMBA, Marie-Hélène. **La mort du sujet au Travail ?** Subjectivités contemporaines et crise du travail. Texto apresentado no 3º. Colóquio realizado pela associação no dia 6 de novembro de 2010, em Paris. Disponível em: <http://www.causefreudienne.net/psychanalyse-et-politique/2010-12-01>

LEGUIL, F. Postface. **Souffrances au travail: rencontres avec des Psychanalystes**. Paris: Association Souffrances Au Travail, 2012.

ODDONE, Ivar, RE, A., BRIANTE, G. **Redécouvrir l'expérience ouvrière**. Paris: Editions Sociales, 1981.

SCHWARTZ, Yves. **Experience et connaissance du travail**. Paris: Messidor, 1988.