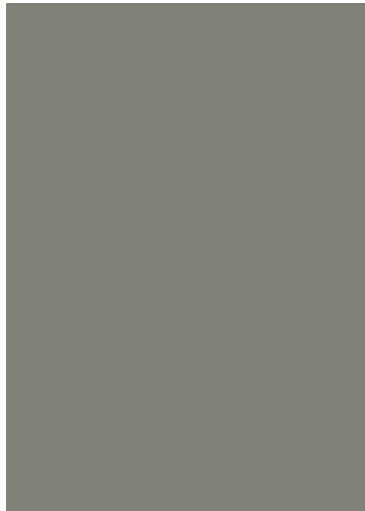




# TRABAJO Y SUBJETIVIDAD

Indagaciones clínicas

Andrea Pujol y María Inés Gutiérrez (Comp.)





## Trabajo y Subjetividad. Indagaciones clínicas.

*Andrea Pujol e Inés Gutiérrez (comp.)*

Simposio TAS 2014 - Universidad Nacional de Córdoba

E-book. Córdoba, 2015.

ISBN 978-987-29270-3-5

Licencia Creative Commons



Trabajo y subjetividad. Indagaciones clínicas por Andrea Pujol e Inés Gutiérrez (Comp.) se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

**Diseño:** Leandro González - leog\_12@hotmail.com

**Fotografía:** Pablo Figueroa



# ÍNDICE

|                   |    |
|-------------------|----|
| Presentación..... | 05 |
|-------------------|----|

## PRIMERA PARTE

---

|   |    |
|---|----|
| <b>Ana Magnolia Mendes:</b><br>La escucha analítica del sufrimiento y el saber-hacer del clínico del trabajo..... | 11 |
| <b>Andrea Pujol:</b><br>Trabajo creativo, subjetividad y posibilidades del abordaje clínico.....                  | 23 |
| <b>Vanessa Andrade Barros:</b><br>Considerações sobre a relação trabalho e cárcere.....                           | 33 |

## SEGUNDA PARTE

---

|  |     |
|--|-----|
| <b>Miriam Wlosko y Cecilia Ros:</b><br>El caso de la extraña desaparición de la violencia laboral. Management y dispositivo sindical en empresas de supermercados.....   | 43  |
| <b>Constanza Dall'Asta:</b><br>La calidad del empleo en una empresa estatal. Una mirada clínica de las condiciones de trabajo.....   | 55  |
| <b>María Eugenia Olivera Rubia:</b><br>Las condiciones de empleo y trabajo en los servicios sociales públicos de la provincia de Córdoba.....  | 63  |
| <b>Julie Micheline Amaral Silva; Marcela Sobreira Silva y Renato Sariedine Araujo:</b><br>Trabalhar no cárcere: a atividade dos agentes de segurança penitenciária.....  | 75  |
| <b>Carla Guimaraes Ferreira:</b><br>Relação entre produtivismo acadêmico e adoecimento docente.....  | 86  |
| <b>Laís Di Bella Castro Rabelo; Vanessa Andrade de Barros y Daisy Moreira Cunha:</b><br>Por que punir os maquinistas? A função ideológica e os impactos psicossociais da gestão punitiva do trabalho em uma ferrovia brasileira.....                         | 97  |
| <b>Andrea Pujol, Inés Gutiérrez y Federico Barnes:</b><br>Cuidar y cuidarse en el trabajo. Contribuciones desde una perspectiva clínica.....   | 117 |
| <b>Iris Delia Valles:</b><br>Clínica en el trabajo. Intervenciones ante accidentes graves.....   | 133 |
| <b>Analice Valdman de Miranda; Alberto Carvalho da Cunha y Fernando de Oliveira Vieira:</b><br>A percepção das pessoas com deficiências sobre as leis de inclusão das políticas públicas brasileiras: uma análise a partir da psicodinâmica do trabalho..... | 146 |

## Presentación

---

*Trabajo y subjetividad. Indagaciones clínicas* es la publicación a través de la cual socializamos y difundimos las contribuciones de amigos y colegas –y otras de nuestra cosecha- con quienes compartimos la segunda edición del Simposio “Trabajo, Actividad y Subjetividad” realizado en 2014 (Simposio TAS 2014).

El Simposio “Trabajo, actividad y subjetividad”, constituye un espacio que nuclea a investigadores de distintas disciplinas interesados en socializar y difundir estudios sobre el trabajo como actividad humana y como práctica social, que enfatizan en los procesos de subjetivación implicados en la dinámica del trabajo contemporáneo.

Como resultado de la primera edición del TAS, se publicó *Trabajo, actividad y subjetividad. Debates abiertos*<sup>1</sup>, que reunió producciones presentadas en el encuentro de 2012 para volverlas accesibles a todos aquellos que están interesados por las tensiones que caracterizan las prácticas del trabajo contemporáneo y sus huellas en la subjetividad, propiciando la incorporación de la perspectiva de los protagonistas.

El libro que presentamos aquí, refleja –al menos parcialmente- algunas claves del Simposio TAS 2014, con la intención manifiesta de que algunas ideas presentes en el evento se difundieran a través de los textos y que éstos puedan ser puestos en discusión en los ámbitos más diversos. Esperamos también que la circulación de las producciones haga que se sepa cada vez más de la existencia de este espacio de encuentro, cuya próxima edición se realizará en el 2016, con una convocatoria ampliada y el mismo espíritu de siempre: socializar miradas, debatir posiciones, abrir nuevos interrogantes.

Ana Magnolia Mendes abre esta publicación con *La escucha analítica del sufrimiento y el saber-hacer del clínico del trabajo*, una revisión metodológica en torno a la escucha en la clínica del trabajo. La primera versión del método, publicada en 2012, enfatizaba en los dispositivos para la conducción del proceso de intervención clínica, mientras que la propuesta actualizada se centra en resignificar la importancia de la formación del clínico y la supervisión. El texto plantea la centralidad de las contribuciones freudianas sobre la técnica, re-enmarcándolas en el quehacer del clínico del trabajo a lo largo del proceso de intervención. Para la autora, el horizonte de la clínica es la promoción de la emancipación de los sujetos en sus contextos de trabajo, mediante un proceso que posibilite, al menos parcialmente, una reapropiación transformadora de la organización del trabajo por parte de los propios trabajadores. En este marco, el hacer del clínico del trabajo combina la lectura de la dimensión social y política del trabajo, con el análisis de los procesos de subjetivación en juego en el proceso clínico, de ahí que la complejidad de este proceso no puede sino desplegarse bajo una reflexión permanente de los procesos de implicación del propio operador.

A continuación, un texto de Andrea Pujol titulado *Trabajo creativo, subjetividad y posibilidades del abordaje clínico* presenta algunas características salientes de los procesos creativos en el trabajo a partir de su expresión en relatos de corte biográfico y sugiere algunas dimensiones para su abordaje clínico. El texto plantea algunas cuestiones en torno al lugar que ocupa la creatividad en el desarrollo del sujeto, las condiciones en que se despliegan los procesos creativos en el trabajo, la importancia de los recursos cognitivos y el papel significativo que cabe otorgar a las emociones en la clínica del trabajo, tanto para la comprensión de la creatividad como de la alienación.

---

<sup>1</sup> Disponible con acceso libre y gratuito en el Repositorio Digital de la Universidad Nacional de Córdoba <https://rdu.unc.edu.ar/handle/11086/1211>

El tercer capítulo, *Consideraciones sobre la relación entre trabajo y cárcel*, de Vanessa Andrade Barros, pone foco en el trabajo como medio de re integración social y como instrumento de transformación de condiciones de vida de las personas privadas de libertad. El análisis implica comprender las múltiples relaciones entre la cárcel y el mundo del trabajo, enfatizando en una lectura crítica de las estereotipias más comunes en el análisis de las relaciones entre trabajo y cárcel: la denuncia del trabajo como servidumbre, explotación, alienación y también su sobrevaloración, cuando se lo entiende como único vector de desenvolvimiento del sujeto y de su inscripción en las relaciones sociales. El estudio se vale de información relevada en el sistema carcelario masculino de Minas Gerais en Brasil a través de múltiples estrategias que pusieron en foco el trabajo realizado por los presos y sus repercusiones psicosociales y políticas. La utilización de los presos como mano de obra barata por parte del sistema y la reproducción en la cárcel de la lógica de precarización que caracteriza la vida de los detenidos antes de ser privados de libertad, constituyen las principales características observadas. La escucha de las experiencias de los detenidos permitió a los investigadores captar el doble discurso de explotación, control y alienación, y por otro lado identificar al trabajo como necesidad vital, posibilidad de creación de espacios de libertad y de restitución identitaria.

Miriam Wlosko y Cecilia Ros en *El caso de la extraña desaparición de la violencia laboral. Management y dispositivo sindical en empresas de supermercados* presentan hallazgos en torno a un estudio enfocado a indagar los modos en que inciden las decisiones en materia de gestión empresarial en la emergencia de conflictividad, violencia y acoso en trabajadores de grandes cadenas de supermercados. Los resultados obtenidos en el abordaje de un caso empírico permiten avanzar en la discusión teórico-conceptual de los factores condicionantes de la violencia y el acoso laboral, principalmente a través del análisis específico de los distintos mecanismos de disciplinamiento que se ponen en juego en la cotidianeidad de trabajo, a la vez que se muestra con claridad cómo la perspectiva de la dirección puede invisibilizar algunos fenómenos que, por el contrario, son los más significativos desde el punto de vista de los trabajadores.

El texto de Constanza Dall'Asta, *La calidad del empleo en una empresa estatal. Una mirada clínica de las condiciones de trabajo*, nos acerca los resultados de una intervención realizada desde las clínicas del trabajo en una empresa estatal. Hace foco en dos dimensiones: las condiciones de trabajo y la organización del trabajo. El análisis de los hallazgos enriquece las posibilidades que brinda esta perspectiva, cuando pone en evidencia la capacidad de los trabajadores de actuar de modo protagónico sobre sus condiciones de trabajo. Y revela también los riesgos de desoír esos saberes, por la pérdida de eficiencia y por la posibilidad de que las defensas elaboradas por los trabajadores se conviertan en un impedimento, en una ideología defensiva.

María Eugenia Olivera Rubia socializa los resultados de una investigación en el sector de los servicios sociales públicos de la provincia de Córdoba. Su texto, *Las condiciones de empleo y trabajo en los servicios sociales públicos de la provincia de Córdoba*, pone en valor la mirada de los agentes sobre las limitaciones que perciben en sus posibilidades de desempeño y los sentidos construidos colectivamente respecto a la función que cumplen como miembros del estado provincial. La autora indaga las modalidades que adopta la dinámica entre placer y sufrimiento en el trabajo y los recursos que despliegan estos trabajadores que cotidianamente abordan situaciones de sufrimiento y vulneración de derechos.

Julie Micheline Amaral Silva, Marcela Sobreira Silva y Renato Sargedine Araujo en *Trabajar en la cárcel: la actividad de los agentes de seguridad penitenciaria*, retoman algunos problemas planteados antes por Vanessa Barros. Se trata de una investigación realizada en la Universidad Federal de Minas Gerais con el objetivo de comprender la realidad de trabajo de los agentes penitenciarios y sus impactos psicosociales. Estos impactos constituyen el resultado de la exposición a las condiciones hostiles de las situaciones de encierro: lidiar con las condiciones infrahumanas impuestas a los presos y con

las contradicciones del sistema carcelario, especialmente visibles en la prescripción del trabajo de los agentes: en un sistema supuestamente orientado a la reinserción, deben mantener al preso en aislamiento, controlar, disciplinar, castigar y al mismo tiempo buscar su resocialización. Los resultados del trabajo hacen visible la necesidad de construir alternativas que tiendan a preservar la salud de estos trabajadores.

En el capítulo *Relación entre productivismo académico y padecimiento docente*, Carla Guimaraes Ferreira socializa los resultados de un estudio sobre el sufrimiento en docentes de la carrera de Administración de la Universidad Fluminense en Brasil, particularmente enfocado en comprender la presión ejercida por la cultura productivista. A través de una recolección de información mediante estrategias cualitativas, la autora logra dar cuenta de los diversos modos en que el productivismo académico interfiere en la salud de los docentes. El estudio destaca las contradicciones que se despliegan entre la lógica productivista de mercado y las condiciones que requiere un ambiente de enseñanza y aprendizaje como el universitario, a la vez que muestra que los docentes están sujetos a la presión productivista.

Laís Di Bella Castro Rabelo, Vanessa Andrade de Barros y Daisy Moreira Cunha comparten hallazgos en torno al quehacer de los trabajadores ferroviarios. *¿Por qué castigar a los maquinistas? La función ideológica y los impactos psicosociales de la gestión punitiva del trabajo en un ferrocarril de Brasil*, pone en debate la función ideológica de la gestión punitiva del trabajo y sus impactos psicosociales. El abordaje, de tipo cualitativo, se vale de la tradición de la ergonomía y la ergología para analizar el quehacer de maquinistas e inspectores de ferrocarril, mediado por el uso de una herramienta de gestión del desempeño. La discusión del artículo se centra en las relaciones de poder y capitaliza los aportes de la sociología clínica y la psicología para poner en evidencia cómo las herramientas orientadas al disciplinamiento irrumpen en el trabajo vivo e impactan negativamente en las posibilidades de desarrollo de los trabajadores.

La contribución de Andrea Pujol, Inés Gutiérrez y Federico Barnes, *Cuidar y cuidarse en el trabajo. Contribuciones desde una perspectiva clínica*, expone los conceptos principales que sustentan los aportes de la psicodinámica del trabajo y la clínica de la actividad respecto a la seguridad en los ámbitos de trabajo. Desde la confluencia de esas perspectivas se enfatiza en las cuestiones que exceden el plano técnico de la actividad de trabajo, se destacan los saberes profesionales acumulados en los colectivos de trabajadores y sus propias capacidades de gestión. Pero también se subraya lo que esta perspectiva implica en términos de posición clínica de quien interviene: “estar allí, con el cuerpo, en las rutinas cotidianas de la actividad”.

Iris Valles nos ofrece un valioso relato sobre su implicación en un proceso de trabajo frente a una instancia crítica: *Clínica en el trabajo. Intervenciones ante accidentes graves*. La exposición, orientada por la intención de “volver sobre la práctica para hacerla experiencia”, recupera y amalgama con precisión diversos aportes teóricos, configurando una herramienta compleja que se pone a la altura de la problemática abordada. Se percibe en todo el recorrido una preocupación que no intenta dar cuenta de metodologías particulares, sino que se orienta por sostener una posición ética en relación al objeto de trabajo: los trabajadores, su actividad y los procesos de conquista de la salud.

Por último, Analice Valdman de Miranda; Alberto Carvalho da Cunha y Fernando de Oliveira Vieira, en el capítulo *La percepción de las personas con deficiencias sobre las leyes de inclusión de las políticas públicas brasileñas: un análisis a partir de la psicodinámica de trabajo* proponen un análisis de la percepción dominante en Brasil sobre las políticas públicas de inclusión de personas con discapacidad. El estudio pone en foco la lectura de la legislación vigente en tensión con un conjunto de entrevistas a personas sujetas a procesos de inclusión laboral, con la finalidad de comprender la problemática en toda su complejidad. En tal sentido, se señala la desvalorización que sufren estos grupos sociales en



el mercado de trabajo, en donde sus condiciones se ven reducidas a un tratamiento estadístico y las soluciones se ven limitadas por la baja inversión pública y privada destinada a optimizar y enriquecer los procesos de inclusión laboral. Si bien se cuenta con una legislación bastante actualizada no se observan cambios efectivos en el escenario en que se despliega la problemática.

Agradecemos muy especialmente la contribución de todos los autores e invitamos a los lectores a disfrutar del libro, a facilitar su difusión y esperamos también que sirva a las discusiones académicas y profesionales que se despliegan en los ámbitos que autores y lectores transitan.

La ocasión de la publicación del libro nos brinda además la oportunidad de invitarlos a participar del próximo Simposio TAS, en el que esperamos ampliar y enriquecer las perspectivas de comprensión y análisis de las múltiples formas que adoptan las relaciones entre el trabajo y la subjetividad en nuestra región.

**Andrea Pujol e Inés Gutiérrez**

*- Pero papá -le dijo Joseph, llorando-: Si dios no existe ¿quién hizo el mundo?  
- Tonto -dijo el obrero cabizbajo, casi en secreto-  
Tonto, al mundo lo hicimos nosotros, los albañiles.*

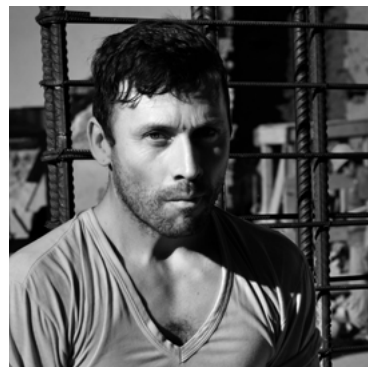
Eduardo Galeano – El libro de los Abrazos

Detrás del “Boom Inmobiliario” que se puede observar en algunos barrios de nuestra ciudad de Córdoba, en donde los edificios parecen nacer de un día para el otro, se encuentran los “hormigoneros”, nuevos obreros de la construcción, que a pesar de las nuevas técnicas que implica esta forma de construir, continúan siendo esencialmente trabajadores manuales, formados en la obra y en la tradición oral de las diferentes formas de hacer su tarea. Estos retratos intentan ser un sencillo homenaje a aquellos obreros anónimos que día a día siguen construyendo el mundo.

**Agradecimientos:**

A los trabajadores que prestaron su tiempo,  
a Gabriel que me dio el acceso.

**Fotos:**  
Pablo Figueroa  
**Edición:**  
Jose Figueroa  
(<http://josefigueroa.se/>)





1

PRIMERA  
PARTE

## LA ESCUCHA ANALÍTICA DEL SUFRIMIENTO Y EL SABER-HACER DEL CLÍNICO DEL TRABAJO <sup>1</sup>

Ana Magnólia Mendes <sup>2</sup>

### Introducción

---

El capítulo tiene por objetivo articular el método de la clínica psicodinámica del trabajo, específicamente la escucha analítica del sufrimiento, y el saber-hacer del clínico del trabajo. Para ello se hace necesario repensar el método presentado en el año 2012 en la publicación “Clínica psicodinámica del trabajo. El sujeto en acción” (publicado en castellano en 2014), proponiendo una nueva organización de los dispositivos para la conducción de la clínica: el análisis de la demanda, la interpretación, la construcción de lazos, la elaboración-reelaboración, la formación clínica y la supervisión.

En esa reorganización se privilegia la escucha analítica del sufrimiento, asociada a los presupuestos teóricos de los estudios freudianos sobre la técnica psicoanalítica, particularmente en los trabajos sobre la técnica de 1913, como una función más amplia para la formación del clínico y la supervisión, no siendo ya considerados solo como dispositivos de la escucha propiamente dicha, sino también ejes estructuradores del método.

De ese modo, el método de la clínica psicodinámica del trabajo pasa a estructurarse en tres ejes: los dispositivos para la escucha analítica, la formación del clínico y la supervisión clínica.

Desde el punto de vista dinámico del método, es fundamental el encuentro en la supervisión entre los dispositivos de la escucha analítica y la formación del hacer clínico. La figura del supervisor cumple el papel de espina dorsal del clínico, sin la cual no existiría la clínica en su objetivo fundamental. En cambio existiría el riesgo de que se promueva una clínica clásica, priorizando el eje de la escucha o de la formación, llevando al desarrollo de prácticas clásicas de grupos con fines organizacionales u otras orientaciones.

Esos ejes se deben articular con los instrumentos utilizados y con el Análisis Clínico del Trabajo (ACT).

### El método en clínica psicodinámica del trabajo

---

Como ya se anunció, son tres los ejes estructuradores del método: 1) Los dispositivos para la escucha analítica: el análisis de la demanda, la transferencia y la interpretación; 2) la formación del clínico, que incluye: la formación teórica, la práctica de la escucha y el propio proceso de análisis; 3) la supervisión clínica.

La discusión detallada de esos ejes no será exhaustiva en este capítulo, pero se presentarán nociones generales y algunas discusiones ya realizadas por Mendes y Araujo (2012).

Antes de exponerlos se hace necesario esclarecer algunas condiciones generales para esta práctica.

---

<sup>1</sup> Traducido del portugués por Victoria Ayelen Gomez

<sup>2</sup> Instituto de Psicología. Universidade de Brasília. Brasil. E-mail: anamag.mendes@gmail.com

La descripción, así como la presentación conceptual de los dispositivos, están referenciadas casi totalmente en Mendes, Duarte y Araujo (2013), siendo de este modo una parte del capítulo que no es original.

Según las autoras, es importante definir la operacionalización de la clínica, el local, los participantes, en caso de que sea en grupo, así como el motivo de la búsqueda del servicio. Los encuentros deben ser semanales para no quebrar la continuidad, favoreciendo el establecimiento de vínculos y la transferencia entre los participantes.

En esta fase inicial es preciso que el clínico realice las primeras entrevistas cuando la demanda es individual, y varios encuentros formales e informales, reuniones, charlas de sensibilización y observaciones cuando los encuentros son colectivos.

Cuando se hace de manera colectiva, el número de sesiones puede variar a medida que la demanda va siendo esclarecida y los participantes se apropian de su deseo y sus destinos en relación al sufrimiento en el trabajo. En los estudios citados, ese número varía entre diez y quince sesiones. Se cree que no es posible delimitar el número de sesiones, sino que el criterio es la dinámica que se produce en el colectivo. Es preciso reconocer el momento de finalizar, aunque se sepa que la clínica siempre es provisoria. Ese final debe respetar los límites entre la clínica del trabajo y la clínica del sujeto, para que no se transforme en psicoterapia, así como límite entre la racionalidad técnica y la movilización del afecto, para que no se convierta en un grupo focal.

En la modalidad individual se deben tomar los mismos cuidados, y no se recomienda pasar el período de un año. La decisión de estos lineamientos debe ser discutida y definida en el grupo de supervisión, que debe ser instituido apenas el trabajador o el colectivo comienzan las sesiones. Puede constituirse antes del inicio, desde el momento en que se ha solicitado la intervención. También se recomienda que se discutan el análisis de documentos –si los hubiera- y las observaciones iniciales, para planificar la conducción de las sesiones.

En el inicio de la clínica, el clínico-investigador presentará una propuesta de trabajo a los involucrados. Es importante explicitar que están en cuestión las intersubjetividades a ser trabajadas en ese espacio y sus relaciones con el trabajo. La palabra será el instrumento que conducirá ese proceso. Se debe acordar con el grupo el carácter ético de ese trabajo.

Es importante también hacer una evaluación de la clínica entre los seis y nueve meses. La evaluación del trabajo es realizada a través de entrevistas individuales o colectivas con los participantes de la práctica clínica. También participan de esa evaluación el colectivo de supervisión, después de la realización de la práctica y las entrevistas, así como aquellos que solicitaron la práctica cuando se trata de una institución.

En la entrevista de evaluación deben ser discutidas las movilizaciones ocurridas a través de ese espacio, el compromiso de los participantes en los proyectos para cambiar las situaciones de trabajo, el análisis de la voz pronunciada de los trabajadores como una consideración fundamental en el planeamiento de las prescripciones y la conducción, y el mantenimiento del espacio de habla inclusive después de la salida del investigador externo.

Los datos obtenidos a lo largo de las sesiones deben ser registrados de cuatro maneras: grabación cuando el grupo lo acepta o registro de lo hablado, memorial de cada sesión, diario de campo y relatos de la práctica.

El memorial se construye basándose en las palabras y narraciones de los trabajadores. Se hará de manera provisora al final de cada sesión, posteriormente se discutirá y establecerá en la supervisión, y será leído al inicio de cada sesión. El investigador registrará los contenidos discutidos en las sesiones y su interpretación de lo dicho, a fin de validar con el grupo lo que todavía no se transformó en lenguaje, lo apenas vivenciado, expresado a través del silencio, o por las metáforas y manifestaciones afectivas en los encuentros.

En el diario de campo se deben registrar los resultados de la observación clínica, todos los eventos no verbales y hechos ocurridos en el colectivo de investigadores, la relación entre los investigadores y sus sentimientos en relación al colega, la sesión y el grupo de trabajadores.

El relato de la práctica se realiza sobre todo el proceso clínico. Este relato debe responder a los pasos propuestos por Mendes y Araujo (2012) para el análisis de los datos: el Análisis Clínico del Trabajo -ACT.

## **Dispositivos para la escucha analítica del sufrimiento en el trabajo**

Son muchos los caminos tomados por los investigadores para llevar adelante la escucha del sufrimiento en el trabajo. El análisis de esos estudios permitirá reconocer y así fundamentar las proposiciones que se refieren a una escucha analítica del sufrimiento como un dispositivo esencial para el método de la clínica psicodinámica del trabajo.

Entre ellos se destacan los estudios con guardias municipales (Baierle y Merlo, 2008; Castro y Merlo, 2011), trabajadores que integran el área de salud (Lancman, Ghirardi, Castro y Tuacek, 2009), bancarios que sufren LER/DORT (Santos Junior, Mendes y Araujo, 2009), profesionales de enfermería (Traesel y Merlo, 2009, 2011), consejeros tutelares (Castro, Toledo y Andery, 2010), educadores y cuidadores sociales (Bottega y Merlo, 2010; Lima, 2012), profesionales de gestión de personas de una organización pública (Gomes, Lima y Mendes, 2011), servidores públicos del Tribunal Penal de Justicia del Amazonas (García, 2011), mujeres trabajadoras (Martins y Mendes, 2012), oficiales de justicia (Merlo, Dornelles, Bottega y Trentini, 2012), servidores de la Unidad de Operaciones Aéreas del Detran-DF (Medeiros, 2012), profesionales de odontología de un ambulatorio universitario (Ferreira, 2013), servidores de una agencia reguladora (Silva y Mendes, 2012) y taquígrafos parlamentarios brasileños (Mendes, Alves y França, 2012).

A partir de esos análisis se sostiene como idea central para la escucha analítica la implicación subjetiva del clínico en el colectivo de investigación y en el colectivo de supervisión, exigiendo así un deslizamiento del papel de investigador-clínico hacia el de clínico-investigador. Esta perspectiva requiere de una proximidad mayor con el campo de estudio del Psicoanálisis, particularmente de los estudios de Freud sobre la técnica analítica, lo que trae como consecuencia la explicitación de las diferencias entre este y otros modos de escucha, preconizadas por diversos abordajes de las ciencias humanas y sociales. Eso posibilita caminos metodológicos diferentes para la escucha del sufrimiento, en los que los dispositivos utilizados y la filiación teórica que fundamenta el uso del método son centrales para cualificar tal escucha.

Freud, en su artículo dedicado a los médicos que practican el psicoanálisis, se refiere a la importancia de la comunicación de inconsciente para la escucha analítica. Hace una analogía bastante interesante. En sus palabras:

(...) él (el analista) debe volcar su propio inconsciente, como un órgano receptor, en la dirección del inconsciente transmisor del paciente. Debe ajustarse al paciente como un receptor telefónico se ajusta al micrófono transmisor... el inconsciente del médico es capaz, a partir de los derivados del inconsciente que le son comunicados, de reconstruir ese inconsciente, que determinó las asociaciones libres del paciente. (Freud, 1912: 129).

Solo que para establecer tal comunicación, a nivel inconsciente, es preciso que el analista esté en posición de escuchar con la misma sintonía y disponibilidad todo el material que el paciente le trae, a fin de que pueda traducirlo para el paciente en el momento oportuno. Así, Freud establece que el analista puede, si quiere, utilizar su inconsciente como un instrumento más en la técnica analítica.

Con base en esas consideraciones, la escucha analítica del sufrimiento en el trabajo asume características particulares. El proceso clínico se inicia en la falta inscrita en el habla y en la búsqueda por parte de los involucrados en el trabajo de que la palabra tome forma, para que una vez nombrada pueda ejercer una acción sobre la actividad, o de que algo respecto al contexto en que el (los) sujeto(s) se encuentra(n) pueda ser revelado, explorado. Ese anhelo genera una demanda, que para el clínico del trabajo es representación accesible y analizable del deseo.

Para esa escucha es fundamental la comprensión de la dinámica del sufrimiento. El sufrimiento en el trabajo es una potencia viva para resistir lo real, al movilizar en el sujeto el deseo de buscar el placer. Lo inesperado es parte inexorable del trabajar y “vivir juntos”. Lo real se impone de modo implacable. Sorprenderse, provocar afectos, movilizarse, pueden ser caminos particularmente promisorios para la construcción de una obra. El sufrimiento es central en ese proceso de creación y construcción. Es el afecto que moviliza o paraliza al sujeto delante de lo real. La impotencia que surge de esa confrontación puede asumir caminos más saludables o más patológicos. Apropiarse de ese afecto es el primer paso para soportar y resignificar ese sufrimiento. Cuando eso es posible, el sufrimiento puede ser un movilizador de placer, al permitir el acceso al deseo de transformar el modo de resistir a lo real de manera de obtener gratificación. Al contrario, puede ocurrir una especie de “represión” del afecto, provocando una paralización que lleva al sujeto a caminos tal vez más patológicos, que también pueden ser marcados por el placer de mantenerse apegado a ese sufrimiento. Confrontar el sufrimiento significa un encuentro con el deseo y sus implicaciones, o sea, confronta el sujeto con el deseo de atender al deseo de otro, demanda imposible.

Como se mencionó, los dispositivos necesarios para la escucha analítica son tres.

## Análisis de la demanda

---

La demanda inicial puede ser de un trabajador, de un grupo de trabajadores, de una institución y/o de los investigadores. Puede desarrollarse en los sindicatos, las instituciones públicas y privadas, en órganos gubernamentales vinculados a las políticas públicas de salud, en ambulatorios, en hospitales y clínicas, escuelas o en cualquier otro contexto en el cual exista una demanda de escucha del sufrimiento relacionado al trabajo.

Esta demanda inicial debe profundizarse y dar inicio a discusiones sobre las dimensiones involucradas, como la necesidad, la queja, o el síntoma y el deseo. Estas dimensiones se mantendrán en análisis a lo largo de toda la práctica clínica. Ese análisis será continuo porque se parte del presupuesto de que la demanda nunca será satisfecha porque se ubica más allá del objeto de la necesidad, dado que se articula al deseo, es decir que cuanto más se desarrolla la demanda, más vacío se experimenta, ya

que el deseo se constituye en la falta. Es en esa perspectiva que la clínica debe considerar la demanda.

El clínico precisa estar atento para diferenciar la demanda institucional de la demanda del colectivo de investigación. El desencuentro de los deseos que subyacen al pedido puede constituirse en dificultad para la movilización del colectivo de trabajo. Los límites del deseo, que traen en su constitución la falta, deben ser esclarecidos y apropiados por el trabajador, por el colectivo y por los responsables del pedido, cuando es institucional.

Esos presupuestos están fundamentados en los conceptos de Freud (1909/1987) en el texto “Sobre el inicio del Tratamiento”, en el que afirma que la demanda es el inicio del análisis, y que trae en sí un deseo que es inconsciente. No se trata de algo a ser realizado, sino más bien de una falta nunca realizada. En ese sentido, una demanda nunca será satisfecha.

Por eso la importancia del análisis de la demanda, que debe realizarse en articulación con el síntoma, la queja y la necesidad, dimensiones más visibles en el discurso de los sujetos, que deben ser develadas por el trabajo conjunto del clínico-investigador, trabajadores y supervisor.

De este modo, el clínico debe explicitar los riesgos del habla y de la escucha: no existe salvación. Puede suceder que no se obtengan respuestas a las hipótesis pre-formuladas y/o que no se encuentre todo aquello que se esperaba, y que surja otra cosa, con efectos inesperados, que puede llevar a la desestabilización de los involucrados en la práctica clínica y al quiebre de los mecanismos de adaptación a las situaciones de trabajo. La propia idea de éxito es tal vez contradictoria en relación a la experiencia de la clínica psicodinámica del trabajo.

## La transferencia

---

La transferencia propicia la circulación del afecto, que se constituye por la nominación del otro, ocurriendo frecuentemente en las relaciones, sean ellas profesionales, amorosas o sociales. Es a través de ella que el sujeto se siente en confianza y quiere hablar, intenta descubrir y comprender lo que está pasando con él; lo hace a través del otro. Freud (1912), en sus escritos sobre la técnica, dice que la transferencia es nada más que un fragmento de repetición, y que la “repetición es la transferencia del pasado olvidado sobre todos los dominios de la situación presente”.

En la clínica del trabajo el fenómeno de la transferencia ocurre cuando los participantes admiten lo que pasa con ellos, por oposición a una postura omnipotente o de seducción. Así, le cabe al clínico recibir el habla y los gestos como algo soportable. De esa forma se instaura el afecto en el habla. Junto al sujeto o grupo, el clínico intenta nombrar el afecto, o sea, introducir las palabras que hablan de ese sentimiento. Es en ese momento que el sujeto recibe reconocimiento y encuentra en la palabra un lugar para reconocer su identidad.

Lo importante es que los sujetos que se manifiestan no son sólo “el actor principal de un drama” que busca esclarecimiento, sino también portavoces de una situación que debe ser recibida y discutida, que puede ofrecer al trabajador posibilidades diversificadas de recomponer una corporeidad existencial, de salir de sus impasses repetitivos, y de algún modo de re-singularizarse. Así se crea un dispositivo para cambiar la posición subjetiva, y como consecuencia, surgen nuevos tipos de relaciones y articulaciones entre los acontecimientos.



Se destaca que, cuando la clínica es colectiva, puede surgir la transferencia negativa, con expresiones de agresividad entre los miembros del grupo. El clínico del trabajo debe evitar la resolución del problema, porque se trata de una tensión que es productiva. En su significado, la tensión es un estado de gran aplicación o concentración física y/o mental, un escenario rico para que los afectos sean nombrados.

La función del clínico es tornarse un vínculo en esa cadena de escucha, posibilitar la rehumanización del sufrimiento frente a la deshumanización vivida y dejar surgir la oportunidad de una palabra para que el sujeto construya el sentido en el colectivo y torne su realidad soportable, resignificando el sufrimiento, para a partir de ahí movilizar su potencia para afrontar y transformar la organización del trabajo.

## La interpretación

---

El sufrimiento es siempre mediado, ya sea por la movilización subjetiva o por las defensas. Para acceder al sufrimiento las defensas precisan ser descubiertas, aunque muchas veces son inconscientes y aparecen bajo la forma de actos fallidos, chistes y silencios.

El clínico del trabajo debe apelar a su interpretación para contribuir a desencadenar el surgimiento de nuevos temas y el deseo de los involucrados en el proceso de continuar hablando. La canalización de la interpretación correcta mantiene la discusión. De lo contrario se puede producir un enfriamiento, y que se acentúen las resistencias. La precisión de la observación no debe remitirse a objetivar un sufrimiento o una realidad, causa del sufrimiento, sino más bien a la verdad de una relación de los participantes con el colectivo de trabajo. Se busca interpretar las defensas colectivas sin hacer de ellas un acto de violencia, ya que desnudar el sufrimiento y la dimensión subjetiva puede ocasionar serias consecuencias a los trabajadores.

La interpretación ideal sería aquella que desmonta un sistema defensivo y autoriza simultáneamente la reconstrucción de otro sistema defensivo, o un dislocamiento de este, de manera que se enfatice un vínculo entre el sufrimiento y el trabajo.

La restitución debe ser hecha desde el inicio de la sesión. El tema de la sesión anterior es retomado al comenzar y el memorial se lee y/o discute, dependiendo del momento del grupo. En el caso de que se discuta, los términos técnicos se deben esclarecer y se mencionan las interpretaciones posibles. Es un espacio para agregar, disentir y hasta sugerir acciones para la resolución de los conflictos expuestos por el grupo en las sesiones. No hay un orden preestablecido. A medida que los participantes se manifiestan, el investigador explora el contenido para que las defensas puedan ser trabajadas. Lo invisible debe ser traído al grupo bajo la forma de metáfora, sustituyéndose una palabra por otra, o cambiando la denominación. Aquí, el investigador verificará si su habla fue bien significada, en la medida en que alcanza su objetivo, y se arriba a la comprensión de un aspecto no dicho. La metáfora propicia una importante organización de experiencias no disponibles en nuestro sistema conceptual convencional. La restitución permite que surja un espacio para deliberaciones, que sancionan acciones, justifican inferencias y ayudan al establecimiento de metas.

En el espacio de habla-escucha se impone un desafío para los trabajadores: pasar del espacio de discusión al de las deliberaciones, lo que imprime a la clínica su fuerza política y social.

Se debe acceder a la organización del trabajo en sus dimensiones visibles, invisibles, formal, in-

formal, técnica, social y, especialmente, intersubjetiva, que implica la construcción de los acuerdos colectivos. La clínica es del trabajo, no del sujeto. Trabajo que articula el trabajar, la movilización subjetiva (la inteligencia práctica, la cooperación y el reconocimiento). Es preciso tornar visibles esas articulaciones en el colectivo. Es a partir de esa comprensión que pueden ocurrir las deliberaciones. No se delibera basándose en quejas, síntomas y fantasías. Estos precisan ser simbolizados por el habla, suscitando la apropiación colectiva de su historia y la voluntad (a partir del análisis del deseo) de deliberar sobre sus destinos.

Esta dinámica es marcada por la equidad que impone el sufrimiento. Todos los que forman parte del proceso sufren situaciones de desamparo y de impotencia. Los lazos afectivos, representados en la confianza y en la solidaridad, pueden ser contruidos cuando esa equidad es esclarecida y, frente a lo real, los sujetos pueden movilizarse juntos para la acción. La constitución de ese espacio de escucha-habla, que presupone la deliberación, será siempre provisoria e independiente de lo prescripto, siendo un espacio que se construye en el encuentro con lo real de la clínica.

Para que se produzca esa deliberación es preciso elaborar y reelaborar. Las interpretaciones y la restitución colaboran en ese proceso.

La elaboración y reelaboración son discutidos por Freud en Recuerdo, Repetición y Elaboración (1914/1996). La asociación libre permite descubrir lo que se dejaba de recordar. Existe un trabajo para hacer frente a las resistencias a descubrir lo que no se recuerda, a tener acceso a lo oculto. Freud ejemplifica esa situación con las frases: “siempre supe todas estas cosas, lo que pasa es que nunca me he detenido a pensar en ellas” y “se recuerda algo que no pudo nunca ser sido olvidado, pues nunca fue retenido ni llegó a ser consciente”. En el fondo, él afirma que no se recuerda algo que se olvidó, sino que se repite lo que no puede ser recordado. Él da el ejemplo de alguien que no relata que fue rebelde a la autoridad de los padres, sino que repite ese comportamiento en sus relaciones sociales.

En ese sentido, la compulsión a la repetición es una forma de recordar. Se repite en vez de recordar, y se repite en condición de resistencia. La reelaboración es un trabajo largo, el hecho de dar un nombre a la resistencia por medio de una interpretación no garantiza su eliminación inmediata, se debe tener tiempo para conocer mejor la resistencia, elaborarla para superarla, y eso se da por la continuación en análisis.

En el caso del clínico del trabajo, ese proceso ocurre cuando se propicia la posibilidad de reintegración, por el sujeto, de su historia en el trabajo, esto es, en una dimensión que sobrepasa los límites individuales. A medida que el trabajador habla, recuerda los acontecimientos involucrados en su malestar, se comunica con lo vivido y tiene la posibilidad de reconstruir un significado, que antes era traducido en recuerdos con manifestaciones sintomáticas, paralizadas en la acción. De esa forma, el trabajador sale del recordar para reescribir una historia. Las defensas construidas, las negaciones y las inhibiciones surgen como un material rico de investigar. Esa investigación se orienta en la realización de la verdad del sujeto como la realización de una dimensión propia, que debe ser destacada, en su originalidad, de la propia noción de la realidad.

Al nombrar los síntomas es posible disminuir las resistencias, y hasta hacer que la resistencia pase a ser una aliada en ese trabajo, a medida que emana de aquello que está allí para ser revelado y apunta a lo que debe ser investigado. Es en ese espacio que surge, o no, la transferencia entre los miembros del grupo, que consiste en reencontrar siempre una relación que se presenta en las formas vividas y en los comportamientos. Posibilitar el desequilibrio de un discurso cohesivo, racional, es lo que permite aprender.

## La formación del clínico del trabajo

---

La formación del clínico del trabajo es un requisito ineludible para la práctica clínica. Esa formación involucra la cualificación teórica, la práctica de la escucha y el propio proceso de análisis. Esos requisitos no serán abordados en este capítulo, pero serán discutidos en publicaciones futuras.

## La supervisión clínica

---

La supervisión es una condición fundamental para el saber-hacer del clínico, articula la teoría y la práctica y permite al clínico mediante el ejercicio de experimentarse a sí mismo acceder a su subjetividad y la del otro.

Esta supervisión es defendida por Molinier (2003). Según la autora, existen técnicas para cualificar al clínico-investigador y hacer trabajar a la propia subjetividad en la búsqueda de la subjetividad de los otros. Consideramos que la supervisión puede contribuir con esta cualificación, además de otros recursos. El uso de estos recursos se justifica en la prerrogativa de que movilizar la propia subjetividad es un modo de acceso a la subjetividad del otro.

Según la autora, este trabajo de acceso a la subjetividad por el habla no se improvisa, es preciso prepararse técnicamente y afectivamente. No es algo que le guste a todos los investigadores, o que consigan realizar. Es un ejercicio que puede tornarse difícil, dependiendo de su posición psíquica y estructura de personalidad, así como de las experiencias previamente vividas, en especial las experiencias de trabajo en la clínica. Sin embargo es una práctica fundamental. La autora también comenta que los profesionales que precisan construir defensas viriles para mediar una situación de trabajo, dado que ellas ocultan la percepción de su vulnerabilidad y la del otro, tienen mucho más dificultades de asumir la conducción de la clínica del trabajo.

El supervisor auxilia en la indicación de lo que sucede en el espacio de la clínica al evocar los estados de cosas posibles que no están descriptos o nombrados en el trabajo. Favorece la discusión de nuevas formas comprensivas del habla y con eso estimula los modos plurales de interpretación y, consecuentemente, de transformación de las situaciones vividas en la organización del trabajo.

Las notas sobre la supervisión no publicadas por Leane Pedro Gama permiten elaborar algunas cuestiones sobre la posición y función del supervisor en la clínica. El supervisor, atravesado por experiencias prácticas de escucha analítica y fortalecido por constructos teóricos del mundo del trabajo, contempla activamente el escenario que se presenta: la exposición de fuerzas pulsionales colectivas o individuales de sujetos que discuten su modo de producción, y otros (los clínicos) que participan directamente de esa discusión y que también están siendo afectados por una realidad de la cual forman parte: el mundo del trabajo. La organización de ese conjunto de fuerzas no siempre es percibida por el clínico, pues él también en algunos momentos se encuentra inmerso en ellas, en su tarea de permitir al grupo de trabajadores la construcción de un discurso sobre su mundo productivo. Esa construcción se torna posible cuando el clínico es remitido a ocupar un lugar de escucha diferenciada, en este caso analítica, sin dejar que se lo confunda con lo que se está diciendo (a pesar de ser un clínico del trabajo), ubicación desde la que permite el surgimiento de una nueva construcción, de un nuevo posicionamiento.

La confluencia de prácticas, saberes, fuerzas diversas elaborando una nueva visión de realidades solamente es posible por la presencia de una mirada, la del supervisor, que posibilita reordenar inicial-

mente en la supervisión ese conjunto pulsional más allá de lo que podría estar prescripto.

El supervisor actúa en el límite, actúa en la transferencia, del otro con el otro, con el mundo objetivo y hasta con la propia supervisión.

## El clínico del trabajo y la construcción de su saber-hacer

---

La construcción del saber-hacer involucra a los tres ejes estructuradores del método: los dispositivos para la escucha analítica, la formación del clínico y la supervisión. Vale destacar algunas dimensiones, que aunque estén completamente articuladas a esos ejes, son importantes para demostrar, aunque de modo no exhaustivo, la vinculación entre el método de la clínica psicodinámica del trabajo y el saber-hacer del clínico del trabajo.

El saber-hacer no equivale al saber técnico y experto, sino que tiene que ver con una dimensión que se ha evidenciado en las diversas prácticas clínicas que hemos desarrollado en los últimos años, particularmente a lo largo de la realización de la supervisión. Implica un sujeto inexorablemente comprometido en el proceso de la escucha. Para eso es importante que el clínico acceda a su potencia, resistiendo al juego de la omnipotencia-impotencia. Ser potente significa asumirse como un sujeto del deseo y no de la necesidad. Diferenciar deseo y necesidad permite un reposicionamiento en la relación con el otro, una posición de alteridad, una relación entre sujetos y no entre sujeto y objeto, o entre objetos. Asumir esa posición es fundamental para la escucha analítica del sufrimiento del trabajo; constituye el saber-hacer que no se transmite por el conocimiento sino que es construido permanentemente y de modo inacabado en la confrontación con un real, es una experiencia de sí mismo en el hacer.

Esa construcción pasa por el deseo de escuchar el sufrimiento del otro y todas las implicaciones que esa escucha impone. Es posible cuando el sujeto reconoce que desear es correr riesgos y no tener garantías, diferente de una posición neurótica donde el deseo está condicionado al deseo de otro y sus respuestas. El miedo al riesgo de convertirse en un sujeto del deseo puede constituirse como un síntoma expresado en la negación de la alteridad. El clínico al aproximarse a esa relación con su deseo tendrá mejores condiciones para desarrollar una escucha analítica más armoniosa con el proceso de resignificación del sufrimiento, y consecuentemente con las condiciones que aseguren la salud mental al trabajador.

Ese compromiso es fundamental, dado que los conflictos y contradicciones, inherentes a las relaciones de dominación presentes en el mundo del trabajo, requieren una actuación centrada en la inseparabilidad entre idea y afecto. El hacer implica conflictos que van más allá de la capacidad del sujeto de pensar sobre sí mismo. Esa capacidad de pensar es importante; junto con la orientación a conocer cómo este hacer afecta al sujeto, se constituyen en la principal ocupación de la clínica. Evidentemente la organización del trabajo es definatoria de este hacer, no existe independencia del sujeto en relación a la realidad del trabajo, muchas veces cruel y perverso.

En este sentido, el clínico ocupa y no ocupa el lugar del sujeto del supuesto saber, es un juego desafiante en el cual el clínico del trabajo precisa asumir y al mismo tiempo transferir esa ideación al sujeto o al colectivo, para que entiendan que el poder de cura de cada uno está dentro de ellos. La manifestación de fragilidades es la que habilitará las posibilidades de sanarlas; al mismo tiempo, asumir este lugar permite a los sujetos encontrar estas soluciones en la revelación de la transferencia.

En esta perspectiva, elementos como deseos idealizados, dificultades para asumir la castración y la

herida narcisista deben ser considerados en el saber-hacer del clínico del trabajo, dado que el proceso impone al sujeto el encuentro con lo real, representado por las contradicciones de la organización del trabajo. Las organizaciones de trabajo tienden a potenciar el narcisismo y la omnipotencia por medio de sus modelos de excelencia, pero es en la castración que el sujeto se constituye, que puede establecerse lazos al buscar, en el otro, lo que le falta. Sin la presencia de esos elementos, la cooperación y la construcción del colectivo de trabajo, que pasan necesariamente por los lazos afectivos, no son posibles.

Este saber-hacer es, por lo tanto, una construcción permanente e inacabada, en cuyo proceso los ejes estructurales del método de la clínica psicodinámica son fundamentales.

## Consideraciones finales

---

El método de la clínica psicodinámica del trabajo, tal como fue discutido a lo largo del capítulo, ha contribuido con la producción de cambios en la posición subjetiva y política de los trabajadores. Por medio de ese espacio de escucha analítica del sufrimiento en el trabajo se busca intervenir en el discurso, dando condiciones para resignificar vivencias, dar nuevos sentidos y reflexionar en un nivel de conciencia diferente. El acto de ceder ese espacio posibilita esos cambios, tanto por la oportunidad de repensar, como por la sensación de ser escuchado por otro que se posiciona de manera abierta para realizar la escucha, para interactuar y discutir lo que fue vivido por el sujeto en contacto con el trabajo, además de discutir cómo las otras dimensiones de su actividad están interfiriendo y contribuyendo para su desempeño y también para su proceso salud-enfermedad.

En esta dirección, la clínica psicodinámica del trabajo tiene como uno de sus ejes la promoción de la emancipación de los sujetos en sus contextos de trabajo, de la apropiación – en la medida de lo posible- de la organización del trabajo, viabilizando la promoción de salud como posibilidad de cambio concreto realizado por aquellos que más entienden el trabajo: los propios trabajadores. Pero el trabajo en el marco de la psicodinámica del trabajo no se trata sólo de confirmar datos y revelar el sufrimiento y la enfermedad en el trabajo, sino también – conforme se comprende ese trabajo- crear nuevos datos que nos muestren perspectivas de transformación de los destinos del sufrimiento.

En ese sentido es posible afirmar que debemos buscar cada vez más la actuación política con y por la producción de conocimientos en el área, especialmente con respecto a la transformación de trabajadores en sujetos – sujetos de sus deseos en la medida de lo posible- a través de la promoción de espacios públicos de discusión en el trabajo, además de profesionales en formación en espacios clínicos de trabajo que emergen como un espacio de escucha e interpretación del habla de los sujetos, como medio de traducción de la realidad de trabajo, de clarificación de las redes de relación, como camino de construcción de un estado de salud conquistado cotidianamente por aquellos que trabajan y sin los cuales nuestro objeto de estudio - y el foco de nuestro propio trabajo- ni siquiera existiría.

Al promover la manifestación de las singularidades el clínico del trabajo aborda los papeles sociales ocultos y denuncia las condiciones de trabajo, ampliando las posibilidades de análisis de las situaciones de los trabajadores y la elaboración de estrategias para modificar su realidad. Se trabaja, de ese modo, en la construcción de una conciencia crítica para modificar un lugar de opresión para la resignación y la emancipación.

La instrumentalización de los valores éticos en la sociedad depende del compromiso de los sujetos. La subjetividad se constituye en el lenguaje y en los actos sociales, porque no existe un sujeto auto-generado. El desafío en ese trabajo clínico es el de auxiliar y elaborar sufrimientos invisibles y desar-

ticulados para que los sujetos se encuentren con lo real y consigan colocar su “yo” en los procesos de cambio de sus relaciones sociales.

## Referencias

---

- Baierle, T. C., e Merlo, A. R. C. (2008). Saúde mental e subjetividade no trabalho de uma guarda municipal: estudo em psicodinâmica do trabalho. Em *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 11(1), 69-81.
- Bottega, C. G., e Merlo, A. R. C. (2010). Prazer e sofrimento no trabalho dos educadores sociais com adolescentes em situação de rua. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 13(2), 259-275.
- Castro, N. T., Toledo, A. H. F., e Andery, A. M. N. (2010). Tramas do Cotidiano: A Psicodinâmica do Trabalho em um Conselho Tutelar. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 30(3), 662-675.
- Castro, T. da C. M., e Merlo, A. R. C. (2011). Reconhecimento e saúde mental na atividade de segurança pública. *Psico*, 42(4), 474-480.
- Ferreira, A. S. (2013). *A Psicodinâmica do Trabalho de Profissionais de Odontologia do Centro Ambulatorial de um Hospital Universitário*. Dissertação de Mestrado. No publicada. Universidade de Brasília. Brasília, DF.
- Freud, S. (1912). Recomendações aos médicos que exercem psicanálise. In: *ESB das obras psicológicas completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Editora Imago. 1996. v. XII, p. 123-133.
- Freud, S. (1913). Sobre o Início do Tratamento. In: *ESB das obras psicológicas completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Editora Imago, 1996. v. XII, p. 137-158.
- Garcia W. (2011). *Análise Psicodinâmica do Trabalho no Tribunal de Justiça do Amazonas: Uma aplicação da Clínica do Trabalho e da Ação*. Dissertação de Mestrado em Processos psicológicos e saúde – Universidade Federal do Amazonas. Manaus: Universidade Federal do Amazonas.
- Gomes, M. L., Lima, S. C. da C., e Mendes, A. M. (2011). Experiência em clínica do trabalho com profissionais de T&D de uma organização pública. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 11(3), 841-855.
- Lancman, S., Ghirardi, M. I. G., Castro, E. D., e Tuacek, T. A. (2009). Repercussões da violência na saúde mental de trabalhadores do Programa Saúde da Família. *Revista de Saúde Pública*, 43(4), 682-688.
- Lima, S. C. da C. (2012). O Trabalho do Cuidado: Uma Análise Psicodinâmica. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 12(2), 203-215.
- Martins, S. R., e Mendes, A. M. (2012). Espaço Coletivo de Discussão: A Clínica Psicodinâmica do Trabalho como Ação de Resistência. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 12(2), 171-184.
- Medeiros, S. N. (2012). *Clínica em Psicodinâmica do Trabalho com a Unidade de Operações Aéreas do*

DETRAN: *o Prazer de Voar e a Arte de se Manter Vivo*. Dissertação de Mestrado, no publicada. Universidade de Brasília. Brasília, DF, Brasil.

- Mendes, A. M., e Araujo, L. K. R. (Orgs.) (2012). *Clínica psicodinâmica do trabalho: o sujeito em ação*. Curitiba: Juruá.
- Mendes, A M, Duarte F. S., y Araujo, L. K. R. (2013). Escucha clínica y política del sufrimiento en el trabajo: contribuciones desde las prácticas en clínica psicodinámica del trabajo brasileira. In: *Psicología Organizacional y del Trabajo: Apuestas de Investigación*. Orejuela, J. (org.). Cali: Editorial Bonaventuriana.
- Mendes, A.M. y Kozicz Araujo, L. (2014). *Clínica Psicodinámica del Trabajo: El Sujeto en Acción*. Córdoba: Ed. Brujas.
- Mendes, A. M., Alves, J. J., e França, A. M. L. D. (2011). Análise da psicodinâmica do trabalho de taquígrafos parlamentares brasileiros. *Revista Pessoas & Sintomas*, (15), 8-17.
- Merlo, A. R. C., Dornelles, R. A. N., Bottega, C. G., e Trentini, L. (2012). O trabalho e a saúde dos oficiais de Justiça Federal de Porto Alegre. *Cadernos de Psicologia Social o Trabalho*, 15(1), 101-113.
- Molinier, P. Sujeito e subjetividade: questões metodológicas em Psicodinâmica do Trabalho. *Rev. Ter. Ocup. Univ.*, v.14, n.1, p. 1-15, jan./abr., 2003.
- Silva, M. C. dos S. Q., e Mendes, A. M. (2012). Prática em clínica psicodinâmica do trabalho como estratégia de promoção da saúde. *Tempus , Actas de Saúde Coletiva*, 6(2), 195-207.
- Traesel, E. S., e Merlo, A. R. C. (2009). A psicodinâmica do reconhecimento no trabalho de enfermagem. *Psico*, 40(1), 102-109.
- Traesel, E. S., e Merlo, A. R. C. (2011). Trabalho imaterial no contexto da enfermagem hospitalar: vivências coletivas dos trabalhadores na perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 36(123), 40-55.

## TRABAJO CREATIVO, SUBJETIVIDAD Y POSIBILIDADES DEL ABORDAJE CLÍNICO<sup>1</sup>

Andrea Pujol<sup>2</sup>

### Introducción

---

El artículo trata el tema de la creatividad en el trabajo, con el objetivo de identificar algunas de sus características y de proponer algunas claves para abordarla en el campo del trabajo desde una perspectiva clínica.

El desarrollo se apoyará en ejemplos tomados de relatos biográficos. Como se dijo en otro lugar (Pujol, 2013), la aproximación biográfica permite explorar las lógicas de acción del curso de vida de un sujeto, acceder a la dimensión subjetiva y con ello a los procesos culturales y simbólicos que han intervenido en su producción.

Una entrevista biográfica realizada en Montevideo, Uruguay, en 2011, con motivo de un estudio sobre procesos de creación de empresas por parte de empresarios “no herederos” (Pailot, 2003), es uno de los corpus que se analizan aquí. El entrevistado, a quien llamaremos Martín, es el responsable de uno de los emprendimientos más dinámicos de ese país, una empresa que desarrolla software para la industria pesquera, fundada en el año 2000 luego de un largo proceso de gestación.

Para mostrar ejemplos de la producción literaria recuperamos la voz de Julio Cortázar, del libro “Clases de Literatura. Berkley, 1980” recientemente publicado (Cortazar, 2013), que reúne las lecciones de literatura que Cortazar dictó en Berkeley, en 1980. Las clases han sido desgrabadas, lo que nos permite acceder a la oralidad de Cortazar, a la reconstrucción de su experiencia como escritor y a la intimidad de sus procesos creativos.

Estos dos relatos, muy alejados entre sí por sus contenidos y por sus contextos de producción – entre otras muchas diferencias-, son a su vez aliados: ambos protagonistas hacen memoria sobre el desarrollo de su oficio con el fin de comunicar a otros su experiencia y en ese proceso la memoria biográfica es un recurso para reflexionar sobre la acción y darle sentido<sup>3</sup>, cuestión que resulta central en la clínica del trabajo. En el momento de narrar el tecnólogo y el escritor traen a la memoria acontecimientos, sentimientos, razones, que “explican” sus creaciones. El relato constituye así una nueva creación, en tanto narrar el oficio es construirlo. El escritor en sus clases busca que los alumnos comprendan su mirada sobre el oficio y para ello recurre a la memoria, dando cuenta de los resortes de su proceso creativo; el tecnólogo intenta que el entrevistador comprenda como llegó hasta aquí en su quehacer y haciendo memoria se esclarece a sí mismo.

### El dinamismo creador

---

Teorizar sobre la creatividad es siempre difícil, principalmente porque la ciencia ha considerado el tema en toda su complejidad muy recientemente, y gran parte de las contribuciones sobre el tema se limitan a recrear ideas que han perdido vigencia.

---

1 Una versión previa de este texto ha sido publicada en francés, bajo el título “Travail créatif et approche clinique” en “Revue Education Permanente”, Dossier “Travail, créativité, subjectivité”, vol 202. París. Marzo 2015.

2 Facultad de Psicología. Universidad Nacional de Córdoba. Argentina. E-mail: apujol@psyche.unc.edu.ar

3 Como sostiene Michel Lacoste (1995) “el sentido no está pre asignado, no preexiste a la experiencia; se manifiesta en el momento en el intercambio con otro, se despliega en la actualidad de la acción. Partir de esto es, por supuesto, rechazar la consideración del actor como un ciego, como un puro juego de fuerzas que lo sobrepasan, e implica rehabilitar su saber y su subjetividad”.



El concepto de creatividad está cargado de sentido común y de representaciones erróneas. Creatividad, pensamiento creativo, pensamiento creador, creación, imaginación, innovación, descubrimiento, etc. constituyen un flujo terminológico que banaliza el término creatividad y lo integra a discursos y prácticas cotidianas de trabajo, sin que ello implique una mejor comprensión de los procesos creativos desde un punto de vista científico.

Prigogine (1993) sostiene que la creatividad ha ocupado un lugar ambiguo en el pensamiento contemporáneo. La noción de creatividad evoca la idea de un sujeto que se rebela contra todos los conformismos opresores, dice el autor. Una de las dimensiones de la creatividad refiere a cierta oposición maniquea entre el orden perturbado y el dinamismo creador que lo perturba.

Para esta concepción, el hombre debe rebelarse contra un medio que niega su poder creativo, en el mismo sentido en que debe producir una ruptura con la naturaleza, definida por ser pasiva y hallarse sometida a leyes deterministas.

El autor remarca que estas miradas no surgen por casualidad: en la naturaleza descrita por la física clásica nada nuevo puede producirse y “todo está dado”. Hay una incompatibilidad total entre el determinismo absoluto y la aparente imprevisibilidad de un comportamiento.

Por el contrario, una ciencia que pueda dar sentido a la noción de creatividad y en términos más generales a la innovación, debería ser una ciencia bien diferente de aquella ciencia clásica y reduccionista. Habitamos un mundo que cambia todo el tiempo y que evoluciona a partir de los intercambios y ello hace necesaria una teoría de la diversidad cualitativa y argumentos sólidos para explicar la emergencia de todo aquello que es cualitativamente nuevo.

Para transitar este camino, Prigogine propone la perspectiva del “orden por fluctuaciones”, es decir, un orden producido por un estado de “no equilibrio”. Se trata de pensar un sistema que, a partir de un cierto umbral de estabilidad, experimenta una transformación profunda y adopta una modalidad de funcionamiento totalmente diferente. Esto significa que en los estados próximos al equilibrio, la regla es la desorganización y la inercia y más allá de la estabilidad, la norma es la auto-organización que se expresa en la emergencia espontánea de una actividad diferenciada en el tiempo y en el espacio.

Estos principios responden sin duda a las exigencias de una teoría de la creatividad, y es posible encontrarlos también en otros autores próximos a los estudios del trabajo preocupados por la cuestión de la acción situada, en donde el dilema entre repetición y reedición de conductas constituye el centro del problema<sup>4</sup>.

En esta perspectiva la creatividad es el producto de una tensión entre la actividad innovadora de los individuos y la respuesta del medio externo. Pero la creatividad es aceptada solo parcialmente y es preciso considerar que más allá del sistema en cuestión, el medio externo tiende a eliminar las novedades inquietantes. En consecuencia, las novedades solo pueden desarrollarse a medida que el mundo externo pierde importancia, pero al mismo tiempo, las innovaciones no son procesos aislados y se producen a través de intercambios con el medio al que intentan poner en riesgo: se trata de una evolución con apoyo en los conflictos, de una evolución de horizonte abierto y por eso nunca podremos decir “el futuro ya no será peligroso”.

Martín tiene 45 años, se formó en la Universidad del Trabajo del Uruguay como marinero y egresó como patrón de pesca de altura, a los 21 años, luego de un proceso de formación profesional de tres

<sup>4</sup> Es posible referenciar, por ejemplo, el texto de Béguin, P., & Clot, Y. (2004). L'action située dans le développement de l'activité, @ctivités, 1 (2), 27-49. <http://www.activites.org/v1n2/beguिन.fr.pdf>

años. Cuando terminó su formación trabajó dos años en un pesquero japonés, limpiando la cocina y los baños del barco y haciendo tareas de baja calificación. Luego fue pasando por distintas empresas pesqueras en periodos de dos a tres años en cada una y ejerciendo cargos más calificados, siempre en el mar. El primer proyecto de Martín como emprendedor fue el desarrollo de un software en 3D, que permitía ver en un ordenador la representación gráfica de la red de pesca del barco tal como operaba en el fondo del mar.

Para Martín, el paso de trabajar en un barco de pesca a desarrollar un software para la industria pesquera *“...está todo unido...porque sucede que uno trabaja en su profesión y ve algo que no existe o algo que quizás existe pero usted no ve y dice ‘qué bueno estaría hacer eso’. Se produce un enamoramiento de la idea, ¿no? Uno tiene una visión de algo. O sea, yo no soy emprendedor porque quería ganar dinero o ser comerciante”*. (Martín, marinero)

Sin embargo, el enamoramiento de la idea no basta. Martín narra el largo camino que tuvo que recorrer para que su creación sea aceptada y dice que frente a la resistencia de la industria pesquera de su país, de Argentina o de España muchas veces sintió deseos de *“guardar todo y olvidarse del proyecto”* y también enfatiza en la incertidumbre que supone el proceso creativo: *“Cuando uno hace una innovación es difícil decir este producto estará listo en 9 meses, porque uno es como Cristóbal Colón, sale a explorar algo y no sabe a dónde va a llegar; esperamos llegar a cierto lugar, pero quizás no llegamos a ese punto, no? Quizás llegamos a otro o tal vez naufragamos a mitad de camino”*. (Martín, marinero).

En sus clases de literatura, Julio Cortázar retoma la cuestión de la incertidumbre y el azar en el campo de la ciencia y lo relaciona con la producción literaria:

Me di cuenta de que es exactamente el proceso que se da también en cierta literatura y en cierta poesía en el momento en que se llega al límite de una expresión, ya sea la expresión de lo fantástico o la expresión de lo lírico en la poesía. Más allá empieza un territorio en donde todo es posible y todo es incierto, y al mismo tiempo tiene la tremenda fuerza de esas cosas que sin estar reveladas parecen estar haciéndonos gestos y signos para que vayamos a buscarlas y nos encontremos un poco a mitad de camino, que es lo que siempre está proponiendo la literatura fantástica cuando lo es verdaderamente. (Cortázar, 2007).

Ponemos aquí de relieve que la creatividad en el trabajo se despliega como un comportamiento de tipo regular, adaptativo, a partir de desequilibrios entre las necesidades y deseos internos y las posibilidades del entorno. Estas situaciones son experimentadas como un límite y son significadas por el sujeto desde una posición activa que busca darles respuesta a través de la novedad, aún cuando ello exija confrontar o resistir a un contra-movimiento que busca conservar el orden. La acción creativa es inherente al desarrollo humano y no constituye un fenómeno de carácter excepcional o extraordinario, aún cuando suele ser tratado de ese modo por diversas corrientes teóricas.

## Trabajo creativo, implicación y distracción

La creatividad puede ser concebida como una cualidad inherente a la complejidad de los sistemas (Prigogine, 1993) o como una modalidad operatoria de la inteligencia humana (Marina, 1993), por lo que es preciso poner en discusión que se trate de un “don”, reservado a personas “especiales”, o desligarla de las perspectivas que atribuyen los comportamientos creativos a la espontaneidad, la intuición o “las musas”, que podríamos considerar una mirada “anárquica”, que aleja la idea de creatividad de la acción consciente y de la mediación instrumental. La perspectiva espontaneísta reniega de los mé-

todos, las técnicas y la tecnología y suele presentarlos como recursos que limitan la acción creativa, como factores que conducen a la repetición y a la alienación. En contrapartida, la idea de la técnica como constitutiva de la humanidad misma (Simondon, 2007), es frecuentemente ignorada en estas perspectivas. Para Simondon, tener una idea es lo mismo que hacer una cosa y los objetos técnicos son bellos precisamente por su integración en el mundo humano que contribuyen a prolongar, por lo que constituiría un error considerar a la técnica como un simple apéndice del trabajo (Simondon, 2007; Blanco y Torrano, 2011)

Cortazar explica la naturaleza lúdica del proceso creador a través de una idea próxima a la inspiración:

En mi caso me sucede distraerme y por esa distracción irrumpe lo que después da estos cuentos fantásticos (...) Me da vergüenza firmar mis propios cuentos porque muchas veces tengo la impresión de que me los han dictado que yo no soy el verdadero autor...no voy a venir aquí con una mesita de tres patas pero a veces tengo la impresión de que soy un poco un medium que transmite o recibe una cosa. (Cortázar, 2013).

Sin embargo, insiste en la idea de que la literatura surge de un trabajo constante y de la conquista de ciertas destrezas, a la vez que cuestiona la imitación:

La imitación nunca da algo bueno (...) Todos los pequeños Borges los pequeños Roa Bastos, los pequeños Sábato...viven un poco agazapados porque saben que están imitando. Y lo hacen porque confían en que de todas maneras esa imitación dará algo bueno alguna vez. En general, no lo da (...) La influencia es algo muy diferente de la imitación, la influencia es algo que puede entrar por un camino totalmente inconsciente y son los críticos los que casi siempre descubren las verdaderas influencias que puede haber en un escritor. (Cortázar, 2013).

El escritor cuenta además que en cierto momento consideró que debía abandonar las “Historias de cronopios y de famas”<sup>5</sup> porque “*siempre he tenido una gran desconfianza a seguir por un camino cuando se vuelve fácil*”. En la misma línea, remarca que André Gide sostuvo un consejo que a él le quedó grabado: que nunca hay que aprovecharse de un impulso adquirido ya que “*Cuando se trabaja largo tiempo en una obra y se llega a dominar ese camino y esa técnica, existe la tentación de continuar...*”.

Remarcamos aquí tres ideas: (i) la necesidad de cierta distracción del entorno como condición del proceso creador; ser atrapado por una idea, abstraerse de todo y ponerse al servicio de un proyecto; (ii) que la técnica está siempre presente como recurso necesario del proceso creador, para que la obra pueda ser gestada y producida: el proceso creador responde a reglas de oficio. Sin embargo, (iii) el logro de dominio técnico, puede obrar en contra de la creatividad y conducirnos a persistir en una labor desapasionada, en la mera repetición de la técnica.

Martín remarca la situación de aislamiento que implica estar embarcado como favorecedora de los procesos creativos: “*En la pesca se trabaja los 365 días del año. Llegábamos y estábamos en tierra 24hs y volvíamos a salir. Son 320 días del año navegando permanentemente y es una cosa que psicológicamente a uno lo destroza. Se vive prácticamente solo, 12 o 14 hs solo. Es una situación muy particular, si uno quiere sobrevivir ahí tiene que estar bastante aislado. La rutina en el barco era una cosa que para mí no iba más: en una época hasta llegué a escribir poemas, escribí bastante y después pasaba días enteros dibujando...al final a través de las imágenes siempre hice cantidad de cosas, siempre necesito hacer algo... finalmente comencé a pensar el software*”.

<sup>5</sup> Cortazar, J. Historias de cronopios y de famas. Punto de lectura. 2007. Buenos Aires..

Las condiciones de trabajo en el barco operaban a favor del proceso creativo produciendo cierta tensión subjetiva que Martín trataba de resolver desplegando interrogantes sobre su oficio: “...estando ahí uno ve lo que es un barco, un barco es una plataforma que flota con su poder de propulsión y demás, pero lleva redes de arrastre, las redes son los aparejos que van en el fondo del mar donde no uno ve nada. O sea que uno larga los cables de remolque a una profundidad de 300, 400, 500 metros...pero uno tiene que intuir que eso va bien, tiene algunos cálculos básicos pero no puede ver y no sabe lo que está pasando en el fondo del mar, entonces surge aquello de tratar de ver lo que no se ve no? Hacer visible lo invisible. Una red de pesca es como un paracaídas que puede llegar a medir 60-70-80 metros, con una abertura de 25 metros. No existe un pescador que la pueda ver realmente en toda su dimensión, porque está totalmente desplegada en el fondo del mar. Y bueno, por curiosidad y para poder aproximarme a como se estaba comportando la red, comencé a indagar un poco en los cálculos que se usan en la tecnología pesquera (...) Lo que me faltaba era la computación, entonces tomé los manuales que se usan cuando uno quiere programar en forma autodidacta. Fui comprándome libros porque no se trataba de hacer cálculos en un Excel: lo que yo quería era representar gráficamente a escala las dimensiones de la red. Siempre me gustó hacer algo así, lo tuve pensado desde que empecé a estudiar en la escuela porque me explicaban un montón de cosas pero no había gráficos a escala o algo para poder ver lo que pasaba en el fondo del mar, o sea yo tenía la necesidad también de poder representar eso gráficamente, de poder ver eso con lo que yo estaba trabajando...”

Los hombres se involucran en el trabajo creativo gracias a la convicción de que es posible hacer visible a otros algo que ya es real para ellos, de que ese objeto o esa idea nueva en el mundo permitirá resolver ciertos vacíos, armonizar mundo interno y mundo externo. En esta línea, Winnicott (2008) aborda la creatividad como “característica de la vida y del vivir en su totalidad”, como una búsqueda orientada al propio conocimiento de sí y del mundo.

Los relatos que presentamos aquí muestran que los procesos creativos exigen cierta distracción respecto del entorno o cierto aislamiento social, que puede ser vivido subjetivamente como si el tiempo se detuviera. Pero no se trata de un estado contemplativo, a la espera de que llegue la inspiración, ni de un caos en el cual el sujeto se encuentra perdido. Se trata de condiciones en las que el sujeto puede desplegar al máximo sus conocimientos y habilidades, no ya para resolver las rutinas sino para “jugar” con lo que él concibe como “irrealidades” necesarias. Esto, como hemos visto, supone ampliar incluso el repertorio de saberes del oficio a modo de una recreación del género profesional.

En el trabajo creativo los conocimientos son puestos al servicio o subordinados a una idea fuerza o idea-proyecto que exige superar la mera rutina. El dominio técnico es explotado al máximo, por lo que es posible conjeturar que la creatividad en el trabajo surge en el límite superior de la técnica, a modo de un exceso que la trastoca y la renueva.

## Procesos creativos y dimensión emocional

---

Existe el riesgo de explicar la creatividad exclusivamente por la vía de las ciencias cognitivas y alejarse así de la posibilidad de captar toda su complejidad. Desde el constructivismo la creatividad es una modalidad de la inteligencia que no puede ser reducida a una cuestión “computacional” y se expresa en un nivel superior que es el dominio de la actividad (Marina, 1993; Archambault y Venet, 2007). Las expresiones creativas de la inteligencia son comportamientos orientados hacia una finalidad, que se caracterizan por operar en el plano de las irrealidades, de inventar posibilidades a partir del conocimiento de la realidad. O como creía Cortázar a propósito de su experiencia, de una concepción ampliada de la realidad en la cual lo fantástico se fusiona con lo real:

Desde muy niño, lo fantástico no era para mí lo que la gente consideraba fantástico. Para mí era una forma de la realidad, que en determinadas circunstancias se podía manifestar, a mí o a otros, a través de un libro o de un suceso. Pero no era un escándalo dentro de una realidad establecida. Me di cuenta de que yo vivía, sin saberlo -y sin haberlo sabido-, en una familiaridad total con lo fantástico, porque me parecía tan aceptable, posible y real como el hecho de tomar una sopa a las ocho de la noche, con lo cual (...) creo que yo era en esa época profundamente realista, más realista que los realistas, puesto que los realistas (...) aceptaban la realidad hasta un cierto punto, y después, todo lo demás era fantástico. Yo aceptaba una realidad más grande, más elástica, más expandida, donde entraba todo (...) Ser realista es tener una idea elástica de la realidad. (Cortázar, 2013)

Para el escritor, esta idea fusión entre lo real y lo fantástico no constituye una forma de evasión:

Lo fantástico nunca me pareció fantástico sino una de las posibilidades y de las presencias que puede darnos la realidad cuando por algún motivo directo o indirecto alcanzamos a abrirnos a esas imprevisiones. No es un escapismo, es una contribución a vivir más profundamente esta realidad. (Cortázar, 2013)

Martín en cambio reconoce la necesidad evadirse de las tensiones que provoca la realidad a través de la acción creativa: *“El estar en un barco es rutinario pero a la vez es como una ciudad flotante, es un lugar aislado, totalmente autónomo, ¿no? donde uno no tiene dependencia directa de nadie si te pasa cualquier cosa. No hay bomberos, no hay policía, no hay médicos. Uno tiene que estar muy atento a las pantallas de las computadoras, a las alarmas que suenan, con equipos en el fondo del mar que cuestan u\$s70-80.000 y que uno los puede perder y con ello perder el trabajo, los riesgos que corre la tripulación y los problemas climáticos, pensar que alguien puede lastimarse o caerse al agua. En un barco se ve de todo, por eso yo necesitaba una válvula de escape, hacer fotografía, dibujar, escribir o ponerme a pensar cómo opera la red en el fondo del mar, son formas de enfrentar la vida allí o de pensar que además de lo que uno vive allí hay otras cosas o hay que inventarlas”*

Se destacan aquí los lazos que articulan la acción creativa con las exigencias de la realidad. La inteligencia creativa sirve para resolver problemas, pero no por la vía de encontrar respuestas sino a través de la formulación de nuevas preguntas, de proponer proyectos, de inventar posibilidades<sup>6</sup>. Es un recurso que permite canalizar o resolver las tensiones que emergen en el plano de la actividad, que exigen equilibrar y armonizar distintos dominios de la vida. Frente a ciertos acontecimientos perturbadores la creatividad constituye un atajo que permite al sujeto transitarlos.

Se enfatiza aquí cómo se entrelazan lo emocional y lo cognitivo: aquello que atrae hacia una idea-proyecto, que provoca apasionamiento y que exige de la movilización de antiguos saberes y de la adquisición de otros nuevos, es sin duda de naturaleza emocional.

Cuando preguntamos a Martín a qué edad comienza a sentirse el cansancio de estar embarcado, responde: *“Yo creo que a los 35, bah...o ya cuando nació mi hija era difícil... ¡me iba con una angustia a veces!, yo le explicaba a mi hija “tengo que irme porque tengo que ganar dinero para la casa”, bueno, lo que uno siempre les dice a los hijos... y ella una vez me trajo la plata de sus ahorros y me dijo “papá...yo tengo plata acá, para que no te tengas que ir”. Todas esas cosas a uno lo destrozan. En verdad, a partir del momento en que nació mi hija yo siempre busqué inventar algo para salir del mar”*.

6 Como sostiene Bonnardel (2009) a propósito de las actividades de concepción, la emergencia de ideas creativas reposa sobre la consideración de objetos conocidos, físicamente presentes o no en el entorno de concepción, que no mantienen necesariamente un vínculo directo con el objeto a concebir. Y es en esa instancia en la que los sujetos son capaces de “ver aquello que los otros no pueden ver” y de aplicar a la situación un estilo de pensamiento divergente, haciendo variar las perspectivas o los puntos de vista que adoptan, valiéndose de conocimientos diferentes de aquellos que movilizan habitualmente.

Desde una perspectiva psicoanalítica, Pichon Riviere (1997) sostiene que la creatividad busca comprender el misterio de la tristeza. Apela así a la noción de lo siniestro (*das unheimliche*) de Freud (1919), para afirmar que el proceso creador tiene su origen en la necesidad de elaborar lo siniestro. Lo siniestro opera en dialéctica con lo maravilloso: es el hombre quien al crear se recrea, dice Pichon Riviere. Para él, la creatividad permite impedir o alejar la irrupción plena de lo siniestro, recuperando la unidad.

El proceso creador se apoya en diversos mecanismos –el humor, el suspenso, el juego- que lo vuelven posible y que lo ponen al servicio de tramitar lo siniestro: jugar, hacer reír, crear misterio, constituyen siempre propuestas de nuevos lenguajes para salir de una encrucijada, de un laberinto. Para este autor, es posible establecer relaciones significativas entre la puesta en juego de mecanismos creativos y la salud a partir del momento en que el sujeto toma un papel activo sobre el acontecimiento que lo perturba, se pone en movimiento y busca la manera de sostenerse en comunicación con el mundo, de religar subjetivamente su historia.

Las aproximaciones psicoanalíticas a los procesos creativos (Freud, 1981; Laplanche, 1999; Winnicott, 2008) no han sido unívocas ni especialmente fértiles, pero siguen constituyendo una línea de trabajo importante en el propio campo del psicoanálisis (Zito Lema, 1976; de Tavira, 1996; Brainsky, 1997) y también en los estudios sobre trabajo y subjetividad (Ferreira, 2011).

Los aportes del psicoanálisis nos ayudan a indagar los contenidos del conflicto que subyace -¿necesariamente?- a los procesos creativos, aunque difícilmente nos permita explicarlos en toda su complejidad. Sin embargo, en la clínica del trabajo, la exploración de la dimensión emocional de los procesos creativos constituye una tarea imprescindible para profundizar en el conocimiento de la dinámica entre creatividad y alienación.

## Aventura, juego y procesos creativos

---

*“Un cronopio pequeñito buscaba la llave de la puerta de la calle en la mesa de luz, la mesa de luz en el dormitorio, el dormitorio en la casa, la casa en la calle.  
Aquí se detenía el cronopio, pues para salir a la calle precisaba la llave de la puerta”*<sup>7</sup>.

En sus clases de literatura, Julio Cortázar refiere a sus “Historias de cronopios y de famas” como su gran juego personal, “*juegos de niño adulto escritor o de adulto escritor niño*”: “*El niño nunca ha muerto en mí. (...) He conservado siempre una capacidad lúdica muy grande e incluso tengo toda una teoría acerca de lo que yo considero la gravedad del juego... porque el juego es una cosa muy grave, muy importante y que en ciertas circunstancias puede ser muy dramática*”.

Desde este punto de vista, cabe interrogarse sobre el papel de la infancia y de los procesos de socialización en el desarrollo de la creatividad. Es posible pensar que solo en el periodo de formación inicial puede activarse o no una modalidad operatoria creativa; o, por el contrario, que la creatividad es un recurso disponible a lo largo de toda la vida, que emerge bajo ciertas condiciones<sup>8</sup>. Estas dos líneas de trabajo son igualmente importantes porque contribuyen a esclarecer las fuentes biográficas de la creatividad en el trabajo desde el punto de vista de los mecanismos que se ponen en juego. En este marco,

---

<sup>7</sup> Cortázar, J. *Historias de cronopios y de famas*. Punto de lectura. 2007. Buenos Aires.

<sup>8</sup> Vygotski (1930/2004) define la imaginación como una función psíquica que se desarrolla a lo largo de toda la vida (Archambault & Venet, 2007) pudiendo ser reproductiva o creativa y manifestándose a través de las producciones. La imaginación es el fruto de experiencias vividas en el marco de interacciones sociales significativas, por lo que existe una correlación estrecha entre las experiencias del individuo y la actividad creativa.

pensar la infancia como usina de la creatividad implica analizar cómo se despliegan, entrecruzan y tensionan cognición y emoción para propiciar la inteligencia creadora.

Dice Martín: “...yo siempre me quería ir, por eso los barcos...vivir una vida fuerte, ¿no? Una vida de aventura, de experimentar otras cosas ¿no? Yo podría haber estudiado...no sé...oceanografía, pero nunca me gustaron los escritorios. Más que nada de joven me gustaba conocer y viajar. Lo que pasa es que mi madre era de una familia bastante bien, pero después quedó prácticamente sola, y ahí con tres hijos, trabajando y trabajando, fue una gran luchadora...”

Somos tres hermanos y yo soy el menor. Mis hermanas aprovecharon mejor los estudios, pero yo siempre fui más...no sé...prefiero hacer las cosas por mí mismo. La rutina nunca fue conmigo y yo siempre fui un poco más rebelde. Me decían “Martin, te vas a embarcar... ¿vos estás loco?”. También pasó que mi mamá se separó de mi papá cuando yo tenía 2 años, y tuvimos un período bastante difícil porque tuvimos que ir a un lugar...a un hogar infantil hasta los 8 años. Una vida muy complicada. Después mi madre pudo tener mejores ingresos y volvimos con ella. Pero la primera etapa de mi vida, de los 2 hasta los 8 años fue bastante fuerte. Mi madre tenía que ir a trabajar prácticamente día y noche en diferentes lugares de enfermera y de maestra, entonces iba a cuidar a enfermos de noche y de día iba a trabajar... y quizás de eso me viene la necesidad de independencia, porque yo la veía y sentía mucho el sacrificio que hacía ella, no dormía y no la veía casi nunca, entonces yo quería independizarme rápido. Y cuando yo me pude independizar también la ayudé un poco, pero ella no quería, ella era muy independiente también, muy fuerte...Bueno, de niño ya mi cabeza estaba de viaje, imaginando cosas, independizarme, irme lejos, tener una vida de aventuras”

La aproximación al juego, que supone también un acercamiento a los espacios y objetos transicionales (Winnicott, 2008), es quizás el modo en que más fácilmente puede advertirse en el relato biográfico el modo en que se articulan lo emocional y lo cognitivo en los procesos creativos en el trabajo, y también muestra cómo los desafíos actuales que enfrenta el sujeto adquieren con frecuencia sentido a la luz de acontecimientos del pasado o de las modalidades de funcionamiento y contenidos que marcaron la historia de vida.

## Clínica de los procesos creativos en el trabajo

A modo de síntesis, se precisan algunas ideas que contribuyen al abordaje clínico de los procesos creativos.

La creatividad en el trabajo constituye una modalidad de expresión de la inteligencia que se despliega bajo condiciones de alto involucramiento del sujeto en la actividad, con el fin de resolver cierta tensión subjetiva producida por desequilibrios entre necesidades, deseos y posibilidades.

Se señala además que los procesos creativos en el trabajo requieren de “oficio” o “saber hacer”, ya que precisamente los conocimientos y el dominio técnico son puestos al servicio o subordinados a una idea fuerza o idea-proyecto que exige superar la mera rutina. El dominio técnico es explotado al máximo, por lo que es posible conjeturar que la creatividad en el trabajo surge en el límite superior de la técnica, a modo de un exceso que la trastoca. En este sentido, la creatividad constituye un comportamiento adaptativo, de tipo evolutivo e inherente al desarrollo, que enlaza componentes cognitivos y emocionales. En este marco, los procesos creativos en el trabajo dan curso a la resolución de tensiones que se generan en el campo de la actividad, pero que a la vez que refieren a la actualidad pueden conectarse también con conflictos o tensiones remotas, que han marcado la vida del sujeto.

En esta línea, los recursos que provee el enfoque biográfico –relato de vida, entrevista biográfica, entrevista de trayectoria, historia de vida- facilitan el acceso a los principales núcleos que pueden explicar la creatividad en el trabajo.

## Referencias

---

- Archambault, A., et Venet, M. (2007). « Le développement de l'imagination selon Piaget et Vygotsky: d'un acte spontané à une activité consciente ». In *Revue des sciences de l'éducation*, 33(1), 5-24.
- Blanco, J., y Torrano, A. (2011). Del trabajo a la operación técnica. El proceso de concretización de los objetos técnicos como actividad transductiva. *Actas del II Coloquio internacional de filosofía de la técnica*.
- Bonnardel, N. (2009). « Activités de conception et créativité: de l'analyse des facteurs cognitifs à l'assistance aux activités de conception créatives ». In *Le Travail Humain*, 72(1), 5-22.
- Brainsky, S. (1997). *Psicoanálisis y creatividad*. Más allá del instinto de muerte. Bogotá: Norma.
- Cortázar, J. (2013). *Clases de Literatura*, Berkley, 1980. Buenos Aires: Alfaguara.
- De Tavira, F. (1996). "Sobre la fecundidad psíquica". En: de Tavira, F. 1996. *Introducción al psicoanálisis del arte*, México: Plaza y Valdés/UIA.
- Ferreira, J. B. (2011). *Do poema nasce o poeta: criação literária, trabalho e subjetivação*. Rio do Janeiro: 7 Letras.
- Freud, S. (1981). *Obras Completas*. Madrid: Amorrortu.
- Freud, S. (1919). *Lo ominoso*. Obras Completas Vol. 1. Madrid: Amorrortu.
- Lacoste, M. (1995). « Parole, activité, situation », en Boutet, J. (1995). *Paroles au travail*. Paris: L'Harmattan. Collection Langage & travail.
- Laplanche, J. (1999). *Entre séduction et inspiration: l'homme*. Paris: PUF.
- Marina, J. A. (1993). *Teoría de la inteligencia creadora*. Barcelona: Anagrama.
- Pailot, P. (2003). Méthode biographique et entrepreneuriale: application à l'étude de la socialisation entrepreneuriale anticipée. *Revue de l'entrepreneuriat*, 2(1), 19-41
- Pichon Riviere, E. (1997). *El proceso creador*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Prigogine, I. (1993). *¿Tan solo una ilusión? Una exploración del caos al orden*, Colección Metatemas. Barcelona: Tusquets.
- Pujol, A. (2013). La qualité du travail au secteur TI en Argentine. Les tensions entre les trajectoires singulières et collectives. *Nouvelle Revue de Psychosociologie* 15, 131-143. Paris: Editions Érès.



Simondon, G. (2007). *El modo de existencia de los objetos técnicos*. Buenos Aires: Prometeo.

Winnicott, D. (2008). *Realidad y Juego*. Barcelona: Gedisa.

Zito Lema, V. (1976). *Conversaciones con Enrique Pichón Riviére sobre el arte y la locura*. Buenos Aires: Cinco.

## CONSIDERAÇÕES SOBRE A RELAÇÃO TRABALHO E CÁRCERE

Vanessa Andrade de Barros <sup>1</sup>

### Introdução

---

Sabe-se que são diversos e numerosos os problemas da gestão prisional; relatórios e documentos nacionais e internacionais apontam recorrentemente a superlotação, as péssimas condições de detenção e a violação de direitos intra e extramuros como as principais causas do chamado “colapso do sistema”. No entanto, o discurso oficial sobre a função ressocializadora da pena privativa de liberdade não perdeu seu vigor e tem no trabalho o grande elemento propiciador dessa suposta inclusão social de egressos prisionais, representado como panaceia para todos os males. Todavia, são discursos genéricos, distantes do que é oferecido intramuros como trabalho e de suas relações com o mundo exterior. Ainda assim, a política pública de atendimento ao preso mantém essa orientação idealizada do trabalho, desvinculada da realidade de seu desenvolvimento no cotidiano prisional.

De fato, é inquestionável a importância do trabalho na vida humana e seu caráter de centralidade. No contexto prisional a atividade, qualquer que seja, adquire ainda novas significações, conforme podemos notar no depoimento de Dostoiévski, em sua obra *Recordações da casa dos mortos*; segundo ele:

Os trabalhos forçados eram compulsórios, não havia apelação; os prisioneiros dedicavam umas tantas horas à tarefa diária e depois retornavam ao presídio. Odiavam o trabalho. Mas, sem ele, um homem não suportaria a prisão. Que outro sentido a vida daqueles detentos poderia ter ali dentro – eles que também desejam uma existência social e foram levados a uma situação de massa amorfa, privados de liberdade? (...) Sem trabalho, desregrado, o homem não pode viver, deprava-se, torna-se um animal. Portanto, mesmo encarcerado, o criminoso, ainda que contrariado, procura desenvolver uma atividade por um instinto de conservação de sua humanidade, reorganizando sua capacidade de autopreservação. (Dostoiévsky, 2006: 64).

Nossa interrogação, entretanto, está situada além; relaciona-se às dimensões operacional e política das atividades laborais nas prisões, aqui traduzidas pela pergunta orientadora de nossas discussões nesse texto: que trabalho é esse e qual é sua serventia.

Para a Psicossociologia do Trabalho, trabalhar é “ação do homem sobre seu ambiente, ação que põe em jogo suas razões e até mesmo suas possibilidades de existir” (Lhuillier, 2013). Não se restringe, portanto, a uma atividade solitária que responde à satisfação de necessidades e desejos individuais. É realizado com os outros e para os outros; é subordinado a um fim coletivo, organizado, coordenado e gerido. Implica um enfrentamento do real material e das relações sociais, da existência enquanto sujeito no trabalho, dos próprios limites, capacidades, valores e fantasmas.

Além de significar a realização de uma atividade, o trabalho caracteriza-se como uma instituição que possui função social e psíquica. Ao mesmo tempo em que faz a mediação e regulamenta as relações entre os homens, mobiliza investimentos, representações e valores que garantem as bases da identificação do sujeito às finalidades definidas na atividade (Lhuillier, 2013). Enquanto instituição, o trabalho prevê certa estabilidade, através da transmissão e da reprodução de orientações normativas, pressupondo também, como produto de uma história, um processo contínuo de renormalizações (Schwartz, 2010). Assim, o

---

<sup>1</sup> Departamento de Psicologia. Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas. Universidad Federal de Minas Gerais. Brasil. E-mail: [vabarros@fafich.ufmg.br](mailto:vabarros@fafich.ufmg.br)

lugar que o trabalho ocupa na vida de cada sujeito depende dos resultados do encontro de sua história singular com determinada situação de trabalho, dos sentidos favoráveis que possa encontrar, criar para seu desejo, sua história, sua personalidade (Lhuillier, 2005). Criar/transformar o mundo e nesse processo criar-se como humano.

Orientados por uma perspectiva histórica e conceitual, propomos a reflexão acerca da relação trabalho e encarceramento, a partir de resultados de realizada no sistema prisional de Minas Gerais, no Brasil.

Buscaremos problematizar, sem a pretensão de encontrar respostas ou mesmo apontar alternativas.

## Apontamentos sobre a pesquisa

---

Nosso interesse em compreender a relação trabalho e cárcere na atualidade das prisões brasileiras data do ano de 2005 quando realizamos uma pesquisa sobre o encarceramento feminino por meio do recolhimento de história de vida de mulheres que cumpriam pena privativa de liberdade. O local onde estavam presas - uma delegacia de investigações (DI) na cidade de Belo Horizonte - era extremamente insalubre: pequeno, mal iluminado, úmido, sem instalações sanitárias adequadas e sem água corrente; em celas projetadas para 5 pessoas haviam até 15. A alimentação fornecida era objeto de queixas constantes devido à sua má qualidade; tampouco havia assistência médica às detentas que passavam o dia inteiro fechadas nas celas onde realizavam atividades de artesanato, especialmente bordados com pedrarias. Eram trabalhos sofisticados, feitos em vestidos de festas mas as mulheres não recebiam nada por isso. Os vestidos chegavam com o material a ser utilizado nos bordados e eram levados sem que soubessem para quem e a que fim se destinavam. Faziam também bonecas de pano, quando havia material doado, que eram vendidas em feiras por uma das presas indicada pela direção da delegacia e recebiam um pequeno percentual sobre o valor das vendas. Algumas dentre elas eram encarregadas da limpeza do local, incluindo as salas e banheiros da administração. Além dessas atividades, ocupavam-se umas das outras com cuidados pessoais: maquiagem, cabelos e unhas. Salvo as que passavam o dia dormindo, sob efeito de medicamentos, as demais preenchiam todo o tempo com diferentes atividades “pra não enlouquecer nesse lugar”, como diziam.

Lá ficamos durante um ano, ao final do qual a carceragem foi desativada e as mulheres transferidas para penitenciárias. Tempos depois reencontramos algumas delas ainda cumprindo pena. Ao serem indagadas sobre as condições de vida nas prisões onde estavam ouvimos que *“aqui é melhor pois é limpo, tem mais conforto, pode dar para trabalhar”*. O trabalho aqui possuía outra configuração: era remunerado e contava remissão - a cada três dias trabalhados diminui-se um dia de pena- mas como na situação anterior, significava ocupação e não o desenvolvimento de atividades de formação e capacitação profissional que lhes garantissem meios e formas de sobrevivência e autonomia ao sair em liberdade. Percebemos de imediato que o trabalho possuía ali, a função de *“manter a cadeia tranquila”*, como afirmou um agente penitenciário, estando submetido às finalidades de segurança e não às sociais.

*No entanto, as propagandas do governo estadual insistiam em uma suposta função educativa, pedagógica da pena privativa de liberdade que se daria por meio do trabalho, inspirados, talvez, em Beccaria que dizia, já em 1764: “forçai os homens ao trabalho, torná-los-eis pessoas honestas.” (Beccaria e Venturi, 2003: 202).*

Tal contradição inspirou a pesquisa cujos resultados discutiremos a seguir, desenvolvida em dife-

rentes presídios e penitenciárias masculinas<sup>2</sup> do estado de Minas Gerais, onde investigamos o trabalho realizado pelos presos e suas repercussões psicossociais e políticas.

O campo teórico/metodológico da Psicossociologia do trabalho e da Ergologia orientou nosso estudo que buscou, seguindo tais perspectivas, colocar a atividade e o mundo do trabalho real no coração da investigação, analisando as conexões que os atravessam e a experiência construída pelos trabalhadores no contexto laboral encarcerado. Concordamos com Schwartz (1992), ao afirmar que elaboração de conhecimentos sobre o trabalho será sempre incompleta e mutilante se não incorporar, no próprio processo de sua produção, a experiência dos trabalhadores, o conhecimento dos saberes gerados no e pelo trabalho, além de sua confrontação com os saberes produzidos nos diversos campos científicos. Tivemos assim, como prerrogativa principal, estar o mais perto possível do trabalho, de seu contexto e, portanto, do trabalhador, considerando sua capacidade *sui generis* de compreensão e interpretação do seu meio de trabalho.

Para tal foi utilizado um grande leque de recursos metodológicos e técnicas de pesquisa que permitiram conhecer a vida cotidiana dos trabalhadores presos, os principais problemas e dificuldades vivenciados tanto por esses trabalhadores como pela gestão prisional.

Foram utilizadas as seguintes ferramentas metodológicas: pesquisa bibliográfica e documental sobre o trabalho prisional; entrevistas semiestruturadas e entrevistas em profundidade com detentos trabalhadores e com a direção das penitenciárias; Observações empíricas de cunho ergonômico da atividade dos apenados nas oficinas e no trabalho das unidades prisionais, entrevista individuais e, quando possível, fotografias de situações de trabalho e discussão em pequenos grupos de trabalhadores nas oficinas nos quais se obtinha informações sobre a trajetória anterior de trabalho dos participantes e sobre as atividades de trabalho realizadas naquela prisão e em outras por onde tivessem passado. A equipe de pesquisadores enfrentou grandes dificuldades, relacionadas ao contexto prisional e à lógica de segurança que sustenta tais instituições o que exigiu importantes contornos metodológicos que possibilitassem a continuidade da pesquisa preservando a conduta ética no trato com os sujeitos. Situações onde os pesquisadores foram obrigados a esperar longas horas na portaria antes de serem autorizados a entrar, tentativas de intimidação por parte dos agentes penitenciários que alertavam o grupo sobre um suposto motim no qual alguns poderiam ser tomados como reféns e ameaças de perda do posto de trabalho aos presos que seriam entrevistados caso dissessem algo negativo sobre o trabalho. Essa última fez com que as entrevistas individuais fossem substituídas por conversas nas oficinas, nas oportunidades em que os agentes se afastavam. Enfrentar estes contratemplos e a insegurança de nossa presença no interior das prisões sem deixar que se constituíssem em impedimentos à realização de nosso trabalho foi o maior desafio a ser enfrentado. O estabelecimento de interlocução com o Centro de Apoio Operacional das Promotorias de Direitos Humanos do Ministério Público e com o Instituto DH de Direitos Humanos conferiu maior legitimidade aos pesquisadores face à gestão das unidades prisionais e possibilitou a continuidade da pesquisa em melhores condições objetivas e subjetivas.

## O trabalho nas prisões

---

De forma geral, o que foi observado nas prisões é a utilização da população carcerária como mão de obra barata; o número de postos de trabalho se divide em, de um lado, tarefas que se caracterizam pela monotonia das operações, se restringindo a movimentos e gestos repetidos indefinidamente como cortar, dobrar, montar, embalar, serviços de faxina e braçais, com predomínio da força física e de outro

2 Durante o período de 2011 a 2014. A pesquisa foi realizada igualmente com mulheres presas mas não é aqui objeto de análise.

lado a existência de atividades que “especializam” o detento no que é conhecido como “trabalho de preso” - atividades laborais realizadas tipicamente em estabelecimentos penais, como por exemplo a costura de bolas e artesanato de papel, linha e madeira. Os ofícios assim praticados pouco estabelecem articulações extramuros, não agregam competências que possibilitem inclusão no mercado formal de trabalho e não capacitam o preso para a vida em liberdade.

As oficinas de trabalho são instaladas por meio das chamadas parcerias em que as empresas enviam para as prisões a matéria prima e as exigências de produção deslocando para lá parte de suas atividades em forma de empreitada, realizadas em condições precárias, insalubres trazendo agravos importantes para a saúde dos detentos. Além de serem instáveis, não possuem vínculo contratual.

As vagas são escassas e a maioria dos detentos está confinada a uma inatividade imposta como uma segunda pena a cumprir. Nesse contexto, o trabalho aparece notoriamente como moeda de troca. Não é visto como direito, mas, sim, como privilégio, como recompensa em troca de uma conduta cooperativa, ou pelo menos, silenciosa. Constitui-se assim como um formidável instrumento de controle, pois pode ser retirado a qualquer momento. Considerado um favor, pouco importa a atividade realizada, o salário pago, as condições e os horários.

As atividades realizadas reproduzem a mesma lógica da precarização do trabalho que perpassa a história de vida da maioria dos detentos em momento anterior ao aprisionamento. Em sua grande maioria, os postos de trabalho ofertados se assemelham àqueles que quando realizados extramuros estabelecem situações de subemprego ou são realizados de maneira precária.

Para os presos, no entanto, qualquer coisa é melhor do que o confinamento dentro das celas e é preciso reconhecer, que o trabalho nas prisões, efetivamente ocupa importante papel, tanto pela remissão da pena quanto por suas funções ocupacional, econômica e psicossocial (Barros e Lhuillier, 2013). A função ocupacional significa ocupar os detentos, dar-lhes algo a fazer o que facilita a realização das atividades de segurança na medida em que promove a calma dentro da prisão; quanto mais presos trabalhando, mais é tranquilo o trabalho de vigilância sobre eles. A função econômica está relacionada a ganhar algum dinheiro pelo trabalho, mesmo que a remuneração seja muitas vezes derrisória; significa a possibilidade de subverter as relações assimétricas e a conquista de uma autonomia mínima. Permite restabelecer laços com o lado de fora da prisão; não precisa mais esperar pelo dinheiro que lhe é enviado por sua família, podendo até mesmo enviar contribuir financeiramente.

A função psicossocial, por sua vez, diz respeito à construção de uma representação diferente daquela de prisioneiro, substituída pela de trabalhador, participando da construção de uma identidade mais valorizada e reconhecida.

Este tipo de trabalho, reservado aos presos, é apresentado pelos discursos oficiais e dos especialistas como ressocializador. O que percebemos com clareza é que, diferentemente das concepções de reabilitação visando a reinserção social do detento, a desqualificação e incapacitação que a vida prisional traz desvenda o que parece ser a atual estratégia de “defesa social”: manter esses sujeitos (“delinquentes”, “criminosos”) imprestáveis para o atual modelo socioeconômico que exige alta competitividade e que não perdoa *handicaps* seja de que ordem for. Destinar aos detentos tarefas precárias significa mantê-los incapacitados, o que, em nossa opinião, participa dos mecanismos contemporâneos de dominação e controle. Não mais o exército industrial de reserva, mas as prisões para os excluídos, inadaptados, suspeitos de fomentar a desordem: antigos trabalhadores que se tornaram desempregados de modo duradouro, jovens que não encontram emprego, populações mal escolarizadas, mal alojadas, mal consideradas, moradores de favelas, sem-teto, mendigos, sem terra, meninos de rua, prostitutas, homossexuais, negros pobres, são controlados, vigiados, reprimidos, detidos. Está assim protegido

o modelo neoliberal de mercado contra perturbações da ordem e o trabalho, nas prisões, realiza sua função política de controle social.

A este respeito, Dornelles (2003) observa que:

(...) o modelo social que se implantou a partir dos anos oitenta do séc. XX utiliza novos instrumentos e estratégias de controle social com mecanismos defensivos da ordem, resultando em um modelo desintegrador que produz uma sensação de insegurança e medo. (Dornelles, 2003:19).

Neste sentido, ainda segundo este mesmo autor, as respostas do Estado visando resolver o problema da chamada “delinquência” caracterizam-se, principalmente, pela ênfase na repressão militarizada com base nos programas de “lei e ordem” adotados a partir de modelo norte-americano, caracterizando-se, entre outros, pelo reequipamento das polícias, fortalecendo seus aspectos repressivos pela utilização de uma política armamentista com a conseqüente militarização da polícia e a utilização de uma terminologia bélica - “combate ao crime” - e pela construção de novas e maiores prisões, que por sua vez vão ficar superlotadas pelos desviantes criados pela ordem imposta. Assim, um enorme contingente de homens e mulheres amontoam-se em celas insalubres, negligenciados pelo Estado que mascara essa situação pela publicidade dos projetos que teriam como objetivo “humanizar as prisões” e “reinseri-los” na sociedade, quando o objetivo real parece ser mantê-los em cativeiro na tentativa de neutralizar a ameaça potencial que representam; o sistema penal cumpre assim, sua função de controle sistemático e rígido dessas classes perigosas e ameaçadoras da ordem, garantindo a “defesa social”.

## A relação cárcere e trabalho

---

Não existe, contudo, novidade neste cenário apresentado acima. As práticas punitivas historicamente têm se apresentando ora como meio de garantir a existência de mão de obra, ora como meio de alocar aqueles que não se adequam ao “correto” funcionamento social. Já na baixa idade média o sistema penal era usado como meio de regular a massa indisciplinada de camponeses expulsos do campo e separados dos meios de produção; sua atuação se dava pela criminalização da mendicância, vadiagem e ociosidade e o encarceramento nas casas de correção manufactureiras (Karan, 2010). Assim, loucos, mendigos, pobres e outros desvalidos considerados ociosos, estando à margem da sociedade constituíam-se em alvos possíveis do confinamento nos muros das instituições totais. Enclausurados, acreditava-se ser possível transforma-los em corpos disciplinados e habilitados para o trabalho. Como observa Mattos (2006:56) a revolução industrial “precisava regular a loucura, segregar e utilizar a mão de obra barata resultante da precariedade das relações de trabalho, barrar, conter a mendicância e a vagabundagem, canalizar os pobres de todo gênero para as fábricas, para a produção” o que implicava mudanças significativas na concepção de trabalho em vigor. De fato, a relação trabalho e cárcere sempre se deu como forma de controlar, punir e servir ao mercado, regulando e disciplinando a mão de obra para as fábricas (Rusche e Kirchheimer 1999/1939; Foucault, 1975; Melossi, e Pavarini, 2006) e, no mundo contemporâneo, apartando da sociedade os considerados inúteis, improdutivos e portanto perigosos.

No Brasil, essa relação encontra-se já na origem da instituição da privação de liberdade como pena, pautada no mito da ressocialização pelo trabalho, quando foram edificadas as colônias agrícolas e estabelecimentos penais industriais, em final do século XIX, (Batista, 2002).

Com a república, implantavam-se ao mesmo tempo a ordem burguesa e a pena privativa de liberdade (prisão celular, reclusão, prisão disciplinar – art.43 do código penal de 1890); fábrica e

cárcere tardios, porém enlaçados, num processo histórico bem distinto do europeu. O controle social penal tinha agora outra fisionomia: fábricas-prisões para menores aprenderem o trabalho (...), prisões curtas, com compromisso de ‘tomar ocupação’ logo após, ou na reincidência, remoção para colônias penais nas ilhas marítimas ou fronteiras, para vadios, mendigos e ‘capoeiras’, privação de liberdade para os homens livres trabalhadores que cometessem algum crime. (Batista, 1990:125).

A repressão se deu em duas frentes: por meio da criação do delito de vadiagem criminalizava o pobre que não se convertesse em trabalhador e pelo delito de greve criminalizava o trabalhador que se recusasse a trabalhar (Batista, 1990).

Atualmente a função disciplinadora para o trabalho já não mais se aplica. A passagem do capitalismo de produção para o capitalismo globalizado e neoliberal engendrou mudanças na organização social e no sistema penal (Batista, 2002) que vem adquirindo novos significados e novas funções. Preserva-se, no entanto, como instrumento de manutenção da ordem social, neutralizando grande parcela da população que não encontra espaço no mercado de trabalho formal e no mercado consumidor. (Wacquant, 2008, Barros, 2009; Sequeira, 2004).

Uma vez que na moderna sociedade capitalista neoliberal, seguir o modelo de qualificação exigido para a inserção, permanência e desenvolvimento no mercado não é para todos, resta aos que não possuem as condições necessárias para a inclusão nesse modelo viver nas fronteiras, com identidade incerta. Nessa situação marginal são discriminados, abandonados e transformados em clientela do sistema prisional; é para esse público que está dirigida prioritariamente a estrutura repressora do Estado neoliberal.

Para Wacquant (2001) a criminalização da população marginal tem uma clara implicação orçamentária para as contas públicas. Inserida nas prisões, esta população deixa de acessar as políticas sociais, de educação e de saúde, reduzindo a necessidade de investimentos nesses setores e passa a gerar lucros no setor carcerário por meio das parcerias de trabalho. Isso significa o desenvolvimento de um novo sistema penal caracterizado pela hipercriminalização, principalmente da classe mais pobre; por meio do encarceramento tenta-se neutralizar e ao mesmo tempo angariar lucros com uma grande parte da população que não é mais necessária para a produção. Trata-se de situações onde a iniciativa privada, chamada de “empresas parceiras” implantam oficinas dentro das unidades prisionais e ofertam postos de trabalho a partir da celebração de convênios com o órgão público prisional. Tais empresas geralmente possuem como objetivo obter mais valia financeira, sem a preocupação da natureza do trabalho que produz essa mais valia e sem compromisso com a inserção do detento trabalhador no quadro de pessoal da empresa quando em liberdade.

Constitui-se de fato em um negócio extremamente lucrativo: pagando aos apenados um salário que não costuma passar dos obrigatórios  $\frac{3}{4}$  do mínimo, livre de obrigações trabalhistas e previdenciárias, tais empresas ainda usufruem da vigilância constante da mão de obra por parte dos agentes carcerários pagos pelo Estado.

É um mercado tão promissor que, segundo Fernandes (2006), existem consultorias de gestão empresarial que indicam o trabalho de presos para a terceirização da produção e para aparecer no balanço das empresas como ‘responsabilidade social’.

Nessa perspectiva, a adoção de modelos prisionais como as Parcerias Público- Privadas - PPP's, são referências exemplares da inserção do “moderno” sistema prisional na lógica econômica. Com promessas de oferecer condições dignas de cumprimento de pena aos sentenciados, trata-se de fato de um poderoso mecanismo de ganhos financeiros. Lucra-se com a mão de obra barata dos presos, com sua fiscalização, com a diária paga pelo Estado para cada detento e com a garantia de mercado, pois o

governo deve assegurar uma demanda mínima da capacidade do complexo penal durante os anos de vigência do contrato.

Enquanto atividade econômica, a prisão abrigará aquela mesma massa de pessoas que historicamente ocupa uma posição marginal na sociedade: desempregados, loucos, mendigos, pobres, imigrantes, negros, que se transformam em encarcerados mercadoria.

Importante aqui retomar a análise de Rusche e Kirchheimer sobre as casas de correção manufatureiras:

Uma vez que o objetivo principal não era a recuperação dos reclusos mas a exploração racional da força de trabalho, a maneira de recrutar os internos não era o problema central para a administração... O período de detenção nos casos de jovens ou de internos recentemente treinados era determinada somente referente às necessidades da instituição ou de seus contratantes. Trabalhadores aptos cuja manutenção e treinamento envolvessem despesas consideráveis deviam ser detidos o maior tempo possível. A duração do confinamento era, entretanto, fixada arbitrariamente pelos administradores em todos os casos, exceto aqueles encaminhados voluntariamente por seus parentes. (Rusche e Kirchheimer, 1939/1999:92).

Nenhuma novidade.

## Considerações finais

---

Escutar as pessoas encarceradas falar de sua experiência de trabalho atrás dos muros é quase sempre escutar um duplo discurso: de um lado, exploração, controle, alienação, embrutecimento, limitações e, de outro, necessidade vital, possibilidade de escapar aos grilhões prisionais e de criar espaços de liberdade.

Observamos que, tanto para os trabalhadores presos quanto para a equipe técnica e coordenação das unidades, o trabalho possui importantes papéis, como o de manter os detento(a)s ocupado(a)s, de aliviar o pensamento e, principalmente, de reduzir o tempo de pena. Para aqueles que recebem alguma remuneração ou estão envolvidos no artesanato, o trabalho contribui para restabelecer os vínculos familiares por meio da destinação de algum valor monetário às famílias, deixando de ser uma carga a mais. Nesse ponto, cabe destacarmos que são muitas as famílias que, ao terem um ente preso perdem seu principal e, por vezes, único, provedor. E as atividades laborais participam da construção de uma representação diferente daquela de prisioneiro substituída pela de trabalhador, possibilitando uma restauração identitária.

Isso não significa concordar com uma suposta função ressocializadora da pena privativa de liberdade. Como aponta Zaffaroni (1991), é um absurdo e uma mentira querer ensinar uma pessoa encarcerada a viver em sociedade, afirmando ainda que a execução penal não ressocializa, não reintegra, não reeduca nem reinsere.

O sistema penitenciário reproduz uma violência física e simbólica que perpetua a situação de vulnerabilidade dos sujeitos que ali estão e dificilmente produz algum efeito ressocializador como é propalado. Aqui, a riqueza da experiência se esvai, ela não existe em seu sentido mais amplo de ação/reflexão sobre o mundo e sua apropriação singular, restando refletir a rotina, o passar dos dias iguais, o passar do tempo que é um tempo de espera.



O trabalho como pena, como favor, como mera ocupação não poderá jamais, em nossa opinião, ser o esteio de formas de reintegração social do egresso do sistema prisional. O exercício do trabalho não poder ser pensado fora da liberdade e do direito e o que observamos nas prisões é o desrespeito às leis e aos sujeitos encarcerados, que se dá pela via de constrangimentos generalizados, isolamento social, obstrução profissional sistemática, exclusão humana radical, barreira relacional intransponível e ausência de contrato de trabalho, mesmo adaptado à situação prisional é confrontado a um universo de limitações que lhe impõe de fato uma total submissão. Para resistir ao encarceramento e para que possa construir possibilidades de novamente se integrar à sociedade, precisa obter margens de autonomia e retomar a iniciativa; para tal, ser um sujeito de direitos é condição necessária e desejável. Caso contrário, sem direitos, ao detento resta ser humilhado por aquilo mesmo que deveria ser sua identidade e seu reconhecimento: o trabalho.

## Referências

---

- Barros, V.A., e Lhuilier. D. (2013). Marginalidade e reintegração social: o trabalho nas prisões. In *O trabalho e as organizações atuações a partir da psicologia*. L. O. Borges & L. Mourão (Orgs). (pp.669-694). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Barros, V. A. (2009). Para que servem as prisões?. In *Estudos de Execução Criminal, Direito e Psicologia*. Torres, R. & de Matos, V. (Org.). (pp.95-105). Belo Horizonte: TJ/CRP.
- Batista, N. (2002). Os Sistemas Penais Brasileiros In *Verso e Reverso do Controle penal: (des)aprisionando a sociedade da cultura punitiva*. Andrade, V.R.P. (Org.). Florianópolis: Boiteux,.
- Batista, N. (1990). *Punidos e mal pagos Violência, Justiça, Segurança Pública e Direitos Humanos no Brasil de hoje*. Rio de Janeiro: Revan.
- Dornelles, J.R.W. (2003). *Conflito e Segurança (Entre Pombos e Falcões)*. Rio de Janeiro: Lumen Juris.
- Dostoiévski, F. (2006). *Recordações da casa dos mortos*. São Paulo: Martim Claret. (Trabalho original publicado em 1862)
- Fernandes, F. (2006). Indústria disputa trabalho barato de presos. *Jornal Folha de São Paulo*, 19 fev. Caderno Dinheiro.
- Foucault, M. (1975). *Vigiar e Punir: história de violência nas prisões*. Petrópolis: Vozes.
- Karam, M.L. (2010). A violenta, danosa e dolorosa realização do poder punitivo: considerações sobre a pena. In *Desconstrução das práticas punitivas*. Mattos, V. (Org.). Belo Horizonte: CRESS.
- Lhuilier, D. (2013). Introduction à la psychosociologie du travail. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*. 15 , 11-30. Paris: Eres.
- Lhuilier, D. (2005). Trabalho. In *Dicionário de Psicossociologia*. Barus, M.J., Enriquez, E. & Levy. A. (Orgs.). (pp.210-220). Lisboa: Climepsi.
- Mattos, V. (2006). *Crime e Psiquiatria - Uma Saída: Preliminares para a desconstrução das medidas de segurança* (1a ed.). Rio de Janeiro: Revan.

- Melossi, D., e Pavarin, M. (2006). *Cárcere e Fábrica. As origens do Sistema Penitenciário*. Trad. Sérgio Lamarão. Rio de Janeiro: Revan, (p. 39).
- Rusche, G., e Kirchheimer, O. (1999). *Punição e estrutura social*. Rio de Janeiro: ICC/Freitas Bastos. (Trabalho original publicado em 1939).
- Schwartz, Y., e Durrive, L (2010). *Trabalho e Ergologia. Conversas sobre Atividade Humana*. 2.ed. Niterói: Universidade Federal Fluminense.
- Schwartz, Y. (1992). *Travail et philosophie, convocations mutuelles*. Toulouse: Octarès.
- Sequeira, V. C. (2004). *Por que o carcereiro não deixa as portas da prisão abertas?* *Interações*, 9(18), 61-74.
- Venturini. (2003). *Utopia e reforma no iluminismo*. Florianópolis: EDUSC.
- Wacquant, L. (2001). *As prisões da miséria*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Zaffaroni, R.E. (1991). *Em busca das penas perdidas: a perda de legitimidade do sistema penal*. Rio de Janeiro: Revan.



# 2

SEGUNDA  
PARTE

## EL CASO DE LA EXTRAÑA DESAPARICION DE LA VIOLENCIA LABORAL. MANAGEMENT Y DISPOSITIVO SINDICAL EN EMPRESAS DE SUPERMERCADOS

Miriam Wlosko<sup>1</sup> y Cecilia Ros<sup>2</sup>

### Introducción

---

En este artículo nos ocupamos de comentar una extraña incongruencia que surgió durante el trabajo de campo realizado en el marco de la investigación sobre “*Management, organización del trabajo y violencia laboral*”<sup>3</sup>.

El estudio se dirige a indagar de qué modo inciden las decisiones en materia de gestión empresarial -*tecnologías del management*- en la emergencia de conflictividad, violencia y acoso en trabajadores de grandes cadenas de supermercados<sup>i</sup>.

Para ello, se exploran los mecanismos específicos puestos en práctica en las organizaciones de trabajo a fin de disciplinar/moldear los modos de *hacer* y *ser* de los trabajadores: las modalidades de reclutamiento, selección y capacitación; las características de la evaluación del rendimiento, del control y las sanciones; y el tipo de prescripción emocional y ética.

Se trata de avanzar, a partir de un caso empírico, en la discusión teórico-conceptual de los factores condicionantes de la violencia y el acoso laboral, así como en la contextualización de dichos fenómenos en situaciones concretas de trabajo.

Dos elementos constituyen los antecedentes de este estudio: 1. las formulaciones de la bibliografía específica del área, que proponen un vínculo estrecho entre las modalidades manageriales y la generación de malestar, conflictividad y violencia; y 2. los datos obtenidos sobre prevalencia de violencia laboral y acoso encontrados en una investigación previa.

En efecto, en el estudio “Prevalencia de Violencia Laboral en poblaciones laborales del sector servicios” (Wlosko, Ros, Macías, Muskats 2013; Wlosko-Ros 2013) hemos encuestado a 574 trabajadores de supermercados<sup>ii</sup> a fin de evaluar las características de la violencia y el acoso laboral<sup>iii</sup>.

El análisis de los resultados obtenidos en la población trabajadora de supermercados muestra que el 27.5% de ellos padece niveles de acoso laboral muy altos o altos<sup>iv</sup>, y entre éstos, más del 10% vivencia diaria o semanalmente situaciones de acoso y violencia laboral<sup>v</sup>, aunque sólo el 7% reconoce sufrir “a diario” o “semanalmente” situaciones de violencia. Este último dato, relativo a la autopercepción de los encuestados acerca de los fenómenos de violencia y acoso laboral podría estar en relación con cierto grado de naturalización de las situaciones de violencia laboral.

El *tipo* de Violencia Laboral que posee mayor frecuencia entre los trabajadores de supermercados es de tipo *psicológica* (68,6%), la que sumada a la *violencia psicológica vinculada a actos de discriminación* (11,3%), asciende al 80% de quienes manifiestan haber sufrido alguna vez situaciones de Violencia Laboral.

---

1 Programa de Salud y Trabajo. Universidad Nacional de Lanús. Argentina. E-mail: miriwlos@gmail.com

2 Programa de Salud y Trabajo. Universidad Nacional de Lanús. Argentina. E-mail: rosececil@gmail.com

3 La investigación se lleva a cabo desde el 2013 en el marco del programa de Salud y Trabajo de la Universidad Nacional de Lanús, bajo la dirección de las autoras.

En síntesis, los resultados del estudio dan cuenta de que en esta población existe una significativa proporción de *discriminación* (7,1%) y una prevalencia nada desdeñable de *violencia física* (8,4%). Sorprende a su vez, que el 33,1% de los trabajadores encuestados ubique como el principal factor disparador de las situaciones de acoso y violencia a los “*Reclamos por derechos laborales y la Participación gremial*”, mientras que el 31,3% lo atribuya a las “*Demoras en la atención*”, esto es, a la reacción de los clientes ante situaciones de servicio.

Ahora bien, en las diversas entrevistas con dirigentes y delegados sindicales que hemos realizado en el marco de la investigación sobre *Management, organización del trabajo y Violencia Laboral*, **no hay vestigio alguno de estas situaciones de violencia y acoso laboral: tanto los dirigentes como los delegados de base afirman que nada de eso ocurre.** En su opinión, la violencia laboral y el acoso “no existen” en el ámbito supermercadista.

**¿Cómo explicar esta “desaparición” de la Violencia y el Acoso Laboral en el discurso de dirigentes y delegados? ¿Cómo analizar la incongruencia entre los índices de violencia y acoso laboral encontrados en esta población y el discurso de dirigentes y delegados sindicales?**

Este artículo se propone dilucidar posibles respuestas a este interrogante. Para ello se analizarán tres dimensiones que podrían permitirnos avanzar en la comprensión de la incongruencia planteada: (i) el contexto de las transformaciones en la situación económica, sindical y del subsector del trabajo supermercadista; (ii) el comportamiento de las empresas del sector, y (iii) la estrategia adoptada por el sindicato de comercio y sus efectos en las prácticas sindicales de base.

## **Las transformaciones del subsector supermercadista, la revitalización sindical y las mejoras en las condiciones de trabajo**

El año 2003 marcó el inicio de un nuevo escenario de crecimiento económico. A la recuperación sostenida del empleo, se sumaron el crecimiento del mercado interno, la implementación de políticas activas de salarios y una mayor intervención estatal en la economía. Es en este contexto en el que comienza a producirse una intensificación de la acción sindical.

La “revitalización sindical” constituye el eje de diversos estudios recientes que constatan una reactivación de las negociaciones colectivas, el aumento de los trabajadores afiliados y la intensificación de la conflictividad laboral (Senén González, 2011; Senén González, Trajtemberg y Medwid, 2011; Senén González y Del Bono, 2013). En el marco de estas transformaciones se habrían generado mejoras significativas de las condiciones de trabajo en los supermercados, respecto de las existentes en años anteriores. Estas transformaciones permitirían explicar al menos en parte, la sensación de bienestar que transmiten los delegados sindicales de base, quienes diferencian muy claramente entre lo *bien* que están “*ahora*” en relación a un “*antes*”.

En ese “*tiempo anterior*” – referenciado por los delegados a finales de los años 90’ o en los primeros años del siglo XXI -, había *violencia y maltrato*. Diversas condiciones de trabajo y de empleo eran peores: no se podían modificar los francos ni cambiar los horarios de trabajo, que eran *impuestos*; mientras que ahora forman parte de la negociación del cuerpo de delegados con la oficina de RRHH. *Antes* no se respetaban los horarios de trabajo, si había muchos clientes o cosas para hacer, el empleado debía quedarse y no cobraba horas extras. Tampoco existían beneficios para los trabajadores como el comedor en las sucursales - que por lo general brindan desayuno, almuerzo y merienda gratuitos-, ni beneficios para las compras, ni premios. *Antes* muchos empleados debían aceptar contratos por pocas

horas cada día, mientras que ahora en algunas empresas de supermercados se pautaron contratos de trabajo con un mínimo de horas diarias<sup>vi</sup>. Ahora se pagan los feriados y los fines de semana con el monto de horas extra correspondiente, lo que *antes* no ocurría<sup>vii</sup>. Por otra parte, ciertas prácticas manageriales y de control - tales como las del “*mystery shopper*” - comprador misterioso o de incógnito -, o las prescripciones y sanciones vinculadas al trato relativo a los clientes, no poseen la capacidad de sanción que antes tenían o bien, no son visualizadas por los trabajadores como forma de control. A su vez, ciertas prácticas vinculadas a la tecnología managerial dirigidas a lograr la “adhesión voluntaria” por parte de los trabajadores ya no parecieran tener vigencia<sup>viii</sup>. Varios mencionan cambios en la modalidad de gestión: antes no se podía decir nada al jefe: “(...) ¡Éramos todos esclavos! No podía contestarle nada al jefe, porque... Chau, ¡sanción!”.

Efectivamente, para gran parte de los delegados entrevistados la violencia laboral “existía antes” y por tanto, en palabras de un delegado: “Eso de violencia al trabajador acá no... todo va bien... Acá estamos bien”.

En efecto, gran parte de las apreciaciones de los delegados de base se refieren a las conquistas logradas respecto de sus condiciones laborales, y son referidas al fortalecimiento de la acción sindical en los lugares de trabajo. Esto último, además de estar en consonancia con las investigaciones relativas a la revitalización sindical mencionadas, permite comprender por qué para los delegados términos como “violencia laboral”, “acoso” y “maltrato” no tienen suficiente entidad: estos son decodificados desde un presente que es contrapuesto a un pasado concreto, en el que referencian sus prácticas como trabajadores.

En el caso los dirigentes sindicales, es necesario apelar a otra interpretación. Durante el trabajo de campo constatamos sobradamente que la presentación de la información relativa a la existencia y niveles de situaciones de acoso y violencia laboral **interpela a los actores sindicales en el núcleo mismo de su función**. Es probable que las respuestas - claramente negadoras y extremadamente defensivas - de los dirigentes entrevistados en relación al acoso y violencia laboral estén **estrechamente vinculadas a la justificación de la propia labor sindical**. En la percepción de los dirigentes sindicales la violencia y el acoso solo existen allí donde el sindicato no posee pleno desarrollo, y en este sentido, aceptar que algo del orden de la violencia y el acoso en el trabajo ocurra, es, en la percepción de los dirigentes, indicador del “fracaso” de su gestión.

Ahora bien, si efectivamente hubo una mejora relativa de la acción sindical de base que permitió la mejora de ciertas condiciones de trabajo ¿cómo explicar los datos relativos a los altos índices de acoso obtenidos? Para seguir despejando este interrogante es necesario examinar una segunda dimensión vinculada con las estrategias puestas en práctica por las empresas del sector.

## El “doble estándar” de comportamiento de las empresas del sector

---

La segunda dimensión a analizar se vincula con el comportamiento de las *empresas del sector* a las que se tuvo acceso para llevar a cabo el trabajo de campo, y está en relación con el fenómeno de “doble estándar de comportamiento” de las empresas supermercadistas.

El denominado “doble estándar” o comportamiento dual de las empresas hace referencia a la adopción por parte de una misma empresa, de una política de gestión corporativa mediante la que decide operar con un amplio reconocimiento de los sindicatos y de la legislación laboral en algunas sucursales, y con ausencia de éstos en otras (Palomino y Gurrera, 2011: 168)<sup>ix</sup>. De este modo, existirían

*sucursales vidriera* – por lo general sucursales grandes y con representación sindical – en las que se respetaría la legislación laboral al pie de la letra, mientras que en otras sucursales de la misma empresa esto no ocurriría.

¿El misterio de la desaparición de la violencia laboral en el discurso de los delegados, podría estar en relación con el tipo de sucursal a la que hemos tenido acceso?

Si se examinan los datos aportados por un estudio reciente sobre las empresas multinacionales en la Argentina (Palomino y Guerra, 2011), la respuesta es indudablemente afirmativa: Según el estudio, **el 71,8% de las sucursales de empresas multinacionales del sector comercio no tiene delegados en los lugares de trabajo, el 15,4% son filiales con comportamiento dual o de doble estándar;** 7.7% son filiales con un solo establecimiento y delegados, y sólo el 5.1% son filiales con comportamiento homogéneo entre plantas (Palomino y Gurrera 2011: 169).

De este modo, se podría pensar que el juicio de los delegados sindicales a acerca de la **“inexistencia” de Acoso y Violencia Laboral está en relación directa con el tipo de sucursal a las que pertenecen.** En efecto, los delegados a los que hemos tenido acceso – es decir, los delegados que fueron habilitados por la dirigencia sindicales<sup>x</sup> – pertenecen a la **pequeña porción de sucursales que posee un comportamiento “sujeto a legislación”** (sucursales con cuerpos de delegados) aunque la empresa no se rija con la misma política en otras sucursales (doble estándar); o bien pertenecerían a la pequeña porción de empresas con comportamiento homogéneo. Como es obvio, los delegados entrevistados no pueden representar el punto de vista de la enorme mayoría de los trabajadores que se desempeñan en sucursales, que son justamente las que no poseen representación sindical de base.

El “cortocircuito” entre los datos sobre violencia laboral obtenidos debe pues analizarse en relación a la posición que ocupan los actores entrevistados. Los datos relativos a la prevalencia de Violencia Laboral se obtuvieron a partir de encuestas a 574 trabajadores de muy diversas sucursales<sup>xi</sup>, en las que rigen condiciones de trabajo y de representación sindical disímiles, mientras que las sucursales habilitadas por el sindicato son las que el propio sindicato desea mostrar. Por tanto, los delegados entrevistados dan cuenta de su propia realidad y no del conjunto de los trabajadores de comercio en supermercados.

## El dispositivo sindical como tecnología managerial

---

La tercera dimensión que es necesario analizar se vincula con las características que posee el accionar del sindicato y los delegados de base en los lugares de trabajo.

¿En qué consiste la tarea que realizan los delegados? ¿Qué rol ocupan y que funciones cumplen?

Para avanzar en la comprensión de la **“desaparición”** de la violencia y el acoso laboral es preciso examinar estas cuestiones.

### *Tecnologías manageriales y dispositivo sindical*

El *management* constituye un conjunto de prácticas por las que el capital organiza el proceso de trabajo a los fines de la acumulación, y que se materializa en un conjunto de prescripciones y mecanismos organizacionales impuestos en situación de trabajo (Zangaro 2011).

Ahora bien, la idea de que las tecnologías manageriales operan como un dispositivo que tiene el poder de disciplinar a los trabajadores, fabricando consentimiento *desde arriba* y moldeando subjetividades y formas de *hacer y ser*, es una idea que debe ser revisada en su simplicidad a la luz del caso examinado.

Las tecnologías del management en materia de organización del trabajo no constituyen dispositivos disciplinadores “*en sí*”, que se “aplican” a los trabajadores, como prerrogativa única y exclusiva de la gestión empresarial. Es preciso revisar y complejizar la concepción relativa a la *fabricación de consentimiento* si se pretende avanzar en la comprensión de las dinámicas de acción en las organizaciones de trabajo<sup>4</sup>. Antes que considerar a los grupos sociales como mero resultado de estructuras determinantes externas, es más ajustado conjeturar un proceso continuo de formación y transformación constante. Todo grupo social se produce como resultado de la relación entre ciertas posiciones sociales que devienen en condiciones en las que los agentes actúan, pero que a la vez ellos mismo redefinen. Por todo esto, *las tecnologías manageriales* deben concebirse desde una perspectiva relacional de poder que permita tener en cuenta el campo de posibilidades en el que se inscriben los comportamientos de los sujetos actuantes.

Si se aplica lo anterior al caso que nos ocupa para indagar las tecnologías manageriales **es necesario incluir al dispositivo sindical y la operatoria que éste despliega en los lugares de trabajo a través de los delegados.**

La capacidad de moldear formas de *hacer y ser* en el trabajo no solo está en manos de las estrategias manageriales de la empresa, sino en las relaciones que se construyen entre las estrategias manageriales y las modalidades concretas que adoptan las estrategias sindicales en un espacio-tiempo específicos. Para decirlo de otro modo: las *técnicas de gobierno* o gobernabilidad - tecnologías humanas de control y organización - no solo son pautadas por las imposiciones-coacciones de la empresa (el management), sino que son construidas por **la respuesta que despliega el dispositivo sindical ante dichas imposiciones-coacciones ya sea oponiéndose, fijando límites, aprobándolas, negociándolas, cogestionándolas, etc.**

¿A qué denominamos “*dispositivo sindical*”? En primer lugar, se trata de un dispositivo que funciona en varios de los grandes supermercados indagados, en los cuales hay cuerpos de delegados constituidos y una significativa tasa de afiliación sindical. Segundo: constituye un dispositivo generador de posicionamientos y estrategias (planes de lucha, negociaciones y modalidades de resistencia, adhesión, consentimiento, etc.). En tercer lugar, es un dispositivo mediante el cual se acuerdan o negocian políticas manageriales en los lugares de trabajo concretos, junto con la gerencia y/o los responsables de RRHH de las sucursales. Por último, es un dispositivo que funciona como mecanismo disciplinador - orientador de las conductas de los trabajadores - de las formas de *hacer y ser* en el trabajo -, y que por tanto, constituye al mismo tiempo un *dispositivo de subjetivación*, en la medida en que modula la subjetividad de los actores.

El trabajo de campo realizado nos lleva a hipotetizar que el dispositivo sindical existente, preconiza y logra efectivizar **la co-gestión de la tecnología managerial entre el sindicato y las empresas. Esto coloca a los delegados sindicales de los supermercados en un rol activo respecto de la construcción de la tecnología managerial como co-gestores junto con las oficinas de recursos humanos.**

4 En la literatura vinculada a estas cuestiones, son pocos los estudios que explicitan los mecanismos mediante los cuales tal modulación de la subjetividad se produce, o que aportan elementos empíricos para comprender cómo operan la producción del consentimiento y la oposición al mismo. De hecho, en gran parte de la bibliografía la “modulación” de la subjetividad no pasa de ser un enunciado conceptual vinculado a la noción foucaultiana de gubernamentalidad neoliberal, enunciado en *Nacimiento de la Biopolítica* (Foucault: 2007), pero sin un desarrollo contextualizado con base empírica que describa su especificidad. Otro rasgo que suele caracterizar a los estudios - tanto los encuadrados en la sociología crítica como en los estudios críticos del management - es que de un modo u otro, terminan concluyendo la caducidad de las prácticas de oposición de los asalariados: en los mundos del trabajo prevalecería la “implicación forzada”, la “servidumbre voluntaria” (Durand 2004), la “sumisión libremente consentida” (Gaulejac, 2005); en el que las conductas de resistencia se tornarían vanas, dispersas, imposibles. El sistema - “un sistema diabólico de dominación auto-administrada” (Dejours, 1998) aplastaría a los actores y los encerraría en una jaula de hierro.



Como ha sido descripto en diversos estudios anteriores, el modelo sindical adoptado por la dirigencia del SEC acciona en base a un modelo sindical de **tipo empresarial**<sup>5</sup>, que sustenta su práctica en la gestión y provisión de servicios al afiliado concebido como usuario (Abal Medina, 2011; Svampa y Martucelli 1997; Ghigliani, Grigera., y Schneider 2012). Opera con una matriz ideológica respecto de la relación capital- trabajo basada en la idea de **“comunidad de intereses”** entre empresarios y trabajadores, en función de la cual se debe “dialogar” con los representantes de la empresa<sup>6</sup>.

En el centro de la concepción de la co-gestión está la idea de priorizar el *diálogo* y de evitar el *enfrentamiento*, elementos que según un dirigente entrevistado, no son contradictorios. Priorizar el diálogo es un *“mecanismo de prevención del conflicto. Se trata de generar una relación con la gerencia donde ambos ganan”*. Otro dirigente afirma que quien determina toda la política de RRHH de una sucursal X es la dirigencia sindical: *“la empresa no hace nada sin consultar, el sindicato determina que se hace y que no”*. En la lógica de la estrategia de co-gestión se trata de que tanto la empresa como los trabajadores “cumplan” con su parte. No se trata de *“tirarse contra la empresa”* porque eso va *“contra la fuente de trabajo”*.

La denominada *“co-gestión”* constituye una estrategia sindical que opera *de facto* en las decisiones de gestión de las personas y de las condiciones de trabajo junto con las jefaturas de RRHH de las sucursales.

En las entrevistas realizadas hemos podido confirmar que esta concepción de la función sindical se extiende hacia los cuerpos de delegados quienes deben, a su vez, llevar a cabo la gestión y co-gestión. De este modo los delegados participan junto a las jefaturas de RRHH en las decisiones sobre la distribución de horarios de trabajo y francos, las sanciones disciplinarias, los despidos, las vacaciones, los traslados de puesto o sucursal, etc<sup>7</sup>.

El delegado es, por una parte, un “gestor” de servicios para los trabajadores de su sucursal, y por otra asume un rol de mediador entre la gerencia de la sucursal y los trabajadores: es decir, “co-gestiona” determinados aspectos de la relación laboral, asumiendo una “representación dual” (Abal Medina, 2011): la del sindicato y la de ciertas demandas de la gerencia de la empresa<sup>8</sup>.

Así, los delegados son los encargados de programar junto con las gerencias de RRHH los francos, las vacaciones, de evaluar las sanciones a trabajadores, etc. Esto da lugar a un estilo de representación de base en la que los delegados ponen condiciones para la defensa de sus representados: en ciertos casos los delegados defienden a los trabajadores en relación a las sanciones que les han impuesto, pero en otros no lo hacen. Esto último tiene relación con unos “límites” relativos a la cantidad de ausencias y los tipos de conductas en el trabajo.

Como puede apreciarse, el rol del delegado co-gestor se ejerce en una tensión compleja que va desde ocuparse de sus representados (repartir medicamentos, pañales, organizar torneos de fútbol, atender situaciones específicas de puestos y horarios de trabajo, discutir sanciones con la oficina de recursos

5 A inicios de los años 90 se comenzó a hablar de sindicatos empresarios para aludir a “las organizaciones que se involucraron en los negocios abiertos con la desregulación de las obras sociales, la creación de fondos de pensión y aseguradoras de accidentes de trabajo, o con las privatizaciones y posterior tercerización de numerosas actividades previamente realizadas por las empresas estatales” (Ghigliani, Grigera y Schneider, 2012).

6 Battistini afirma que: “Sindicatos “modernos” eran los que aceptaban las transformaciones que impulsaban las empresas en su organización de la producción (...) a cambio de promesas de mejores condiciones futuras.” “Modificaban sus estructuras internas para conformarse en simples proveedoras de servicios a sus afiliados y no en impulsadoras del conflicto” (2009:37).

7 Abal Medina analiza y reproduce relatos semejantes a los escuchados durante el trabajo de campo de esta investigación: “¿Con quién dialoga un delegado? La acción de dialogar está circunscripta a los representantes empresarios. Es decir, no se usa esta palabra para referir a la rutina de vinculación entre delegado y trabajadores. Se dialoga con la empresa. El diálogo es, además, diario y puede encontrarse hasta rutinizado: “todos los días voy a charlar con la jefa de recursos humanos del local y veo cómo están las cosas, le pregunto: che, ¿cómo venimos hoy?, y ella me cuenta...” (2011:77)

8 Para Abal Medina los delegados actúan como gestores y co-gestores: “Para los primeros la práctica sindical es concebida como gestión de trámites en el sindicato para los trabajadores de su sucursal. Para los segundos, la práctica sindical es, además, una mediación entre empresa y trabajadores de la sucursal” (2011:84)

humanos, “pelear” por tener más beneficios y/o premios), pasando por tareas vinculadas con la acción sindical fuera de la sucursal (estar presentes en medidas de fuerza), y “proteger la fuente de trabajo” (proponer mejoras para que la empresa funcione bien).

Esta situación coloca a las comisiones internas de delegados en un rol contradictorio, o al menos ambiguo, por cuanto funcionan como agentes disciplinarios (Santella 2011:27) al mismo tiempo que como defensores de las condiciones de trabajo (velar por el pago de horas extra, por el cumplimiento de horarios de trabajo y de pausas, etc.).

Este *dispositivo sindical* actúa fundamentalmente gestionando y proveyendo servicios- *afiliado concebido como usuario* - o atendiendo los problemas de modo individual, “menguando en forma significativa la representación del afiliado como empleado y eliminando cualquier práctica de carácter socio-político destinada a la representación y organización del trabajo como sujeto colectivo” (Abal Medina, 2011:92).

Las tensiones que surcan este rol requieren de delicadeza en el análisis, en la medida que es más fácil ver el rol de colaboración que las acciones vinculadas a la defensa de los trabajadores o a la resistencia.

Por una parte, como señala Longo (2012), en la práctica concreta no existe una gran diferencia entre la forma de resolver el conflicto por medio del supervisor o por medio del sindicato, que funciona no como un representante de los trabajadores sino como “mediador entre los trabajadores y la empresa”. El delegado se asume como “colaborador”: debe velar por la continuidad y pujanza de la fuente de trabajo, y ser responsable en los planteos que hace a la gerencia. En relación a este rol, ha sido frecuente escuchar a los delegados contar situaciones de colaboración directa en diversas situaciones de la sucursal: ya sea gestionando el comedor o la entrega de ropa de trabajo, controlando la cantidad de bebidas que abren los trabajadores para tomar en su tiempo de trabajo o poniendo a los trabajadores a colaborar voluntariamente para “*salvar la fuente de trabajo*” inundada por un temporal.

Pero por otra parte, las comisiones de delegados participan en medidas de fuerza por derechos vulnerados en la propia sucursal, la propia empresa o en “solidaridad” con los trabajadores de otras empresas<sup>xii</sup>.

En síntesis, **los delegados sindicales forman parte del dispositivo que permite mantener, proteger y expandir la disciplina sindical hacia la disciplina laboral de la organización de trabajo.** Mantienen “un orden”. Ocurre que, para mantener la capacidad de negociación, el sindicato debe poder operar como un mediador capaz de proteger la organización y la disciplina, haciendo cumplir a los trabajadores determinados umbrales de productividad y disciplina.

En muchos casos, pareciera incluso que las tareas que llevan a cabo los delegados **reemplazan de algún modo a las que antes realizaban los mandos intermedios que fueron suprimidos por decisión gerencial de las empresas**<sup>xiii</sup>.

No obstante, en situaciones en las que esta suerte de “acuerdo” de co-gestión es incumplido por la empresa, el sindicato central define una intervención, que llevan a protestas y/o medidas de fuerza<sup>xiv</sup>.

Volvamos pues a la extraña desaparición de la violencia y el acoso laboral.

La “desaparición” de la Violencia y el acoso laboral podría vincularse con tres dimensiones complementarias: por una parte, el proceso de transformación positiva de las condiciones de trabajo habría sido muy significativo respecto de las condiciones laborales previas, a las que los delegados aplican el

término “*violencia*”.

En segundo lugar, las situaciones de violencia y acoso no aparecen en los discursos de delegados porque efectivamente no existen, o bien son muy escasas en el ámbito de las sucursales “vidriera” en las que fuimos habilitados para tomar entrevistas.

En tercer lugar: la función del dispositivo sindical y su operatoria de “co-gestión” ponen en juego, entre otras cosas, un modo particular de manejo de conflictos<sup>xv</sup> mediante el que se identifica la situación, y se llevan a cabo gestiones con la empresa (el área de recursos humanos o la gerencia) para resolverla.

En cualquier caso, sigue siendo una incógnita cuál es la percepción de los trabajadores al respecto.

## Referencias

---

- Abal Medina, P. (2004, Nov-Dic). Identidades colectivas y dispositivos de control en el marco del empleo asalariado joven. Un estudio de casos en el sector supermercadista. En *Revista Argentina de Sociología*, 2(3), 74-94.
- Abal Medina, P. (2004a). Los dispositivos de control como mecanismos inhibidores de la identidad colectiva. Un estudio de casos en grandes cadenas de supermercados. En *El trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores*. Battistini, O. (comp.). Buenos Aires: Ed. Prometeo.
- Abal Medina, P. (2007, Oct-Dic). El destierro de la alteridad. El caso Wal Mart Argentina. *Revista Mexicana de Sociología*. 69(4). 683-727.
- Abal Medina, P. (2007b). La exaltación de la debilidad del trabajador como singularidad histórica del capitalismo neoliberal .El caso de la cadena de supermercados Coto. *Trabajo y Sociedad*. 9(9). Invierno 2007.
- Abal Medina, P. (2011). La correa despolitizadora del sindicalismo empresarial. *Apuntes de Investigación del CECYP*. Año XV (20).
- Abal Medina, P.; Arias, C; Battistini O.; Busso, M.; Crivelli, K.; Diana Menéndez, N. y Míguez, P. (2009). *Senderos bifurcados. Prácticas sindicales en tiempos de precarización laboral. Prácticas sindicales en tiempos de precarización laboral*. Buenos Aires: Prometeo.
- Abal Medina, P y Diana Menéndez, N. (Comps). (2011). *Colectivos resistentes. Procesos de politización de trabajadores en la Argentina reciente*. Buenos Aires: Imago Mundi.
- Battistini. (2009). La lógica tradicional de representación sindical frente a los nuevos trabajadores y nuevas formas de trabajo. Continuidades y contradicciones. En *Abal Medina y Otros*.
- Einarsen, S., & Hoel, H. (2001). *The validity and development of the Revised Negative Acts Questionnaire*. Paper presented at the European Congress of Work and Organizational Psychology, Prague, Czech Republic.
- Einarsen, S., Hoel, H., & Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised, *Work & Stress*, 23(1), 24-44.
- Ghigliani, P, Grigera, J., y Schneider, A. (2012). Sindicalismo empresarial: problemas, conceptualización y economía política del sindicato. *Revista Latino-americana de Estudos do Trabalho*. Año 17. (27).141-164.
- FAECyS. (2011). *Informe Relevamiento sobre Supermercados en la Argentina*. Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios, Secretaria de Estudios y Estadísticas, Argentina.
- Longo, M. E. (2012). Les enjeux de la comparaison internationale des données biographiques: l'exemple des rapports à l'emploi des jeunes en France et en Argentine. *Terrains et Travaux*, 2 (21), 125-143.

- Palomino y Gurrera. (2011). La adaptación de las firmas multinacionales al sistema de relaciones laborales. La autonomía de las filiales argentinas y la presencia sindical en los lugares de trabajo. En *Multinacionales en la Argentina Estrategias de empleo, relaciones laborales y cadenas globales de valor*. Novick, Palomino y Gurrera. (Org.). Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Argentina.
- Santella, A. (2011). La representación sindical en la empresa. ¿Un concepto desactualizado? En *El modelo sindical en debate*. Serie Aportes, Buenos Aires: ASET, Friederich Ebert, (pp.51-70).
- Senén González, C. (2011). La revitalización sindical en Argentina durante los Kirchner, *Revista Trabajo*, Año 5, (8).
- Senén González, C., Trajtemberg, D., y Medwid, B. (2011). Empresas multinacionales y doble institucionalidad: los impactos del origen del capital en las filiales argentinas. En *Multinacionales en la Argentina: Estrategias de empleo, relaciones laborales y cadenas globales de valor*. Novick, Palomino y Gurrera (Org.). Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Argentina.
- Senén González, C., y Del Bono, A. (Comps) (2013). *La revitalización sindical en Argentina: alcances y perspectivas*. Universidad Nacional de La Matanza. Buenos Aires: Prometeo.
- Svampa, M.S., y Martucelli, D. (1997). *La plaza vacía*. Buenos Aires: Ed Losada.
- Wlosko, M., y Ros, C. (2013; 7,8 y 9 de Agosto). Prevalencia de Violencia Laboral en trabajadores de cuatro poblaciones del sector servicios”. En *Memorias del 11 Congreso Nacional de Estudios del Trabajo ASET: El mundo del trabajo en discusión. Avances y temas pendientes*. Facultad de Ciencias Económicas, UBA. Buenos Aires: UBA. Publicado en Memorias del Congreso.
- Wlosko, M., y Ros, C. (2013). *Salud y Trabajo: la violencia laboral en Supermercados y Call Centers*. SEC-UNLa.
- Wlosko, M., Ros, C., Macias, G. y Muskats, S. (2013). Violencia Laboral en trabajadores del sector servicios de la Ciudad de Buenos Aires. Publicado en el *Acta Científica XXIX Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología*, organizado por ALAS, SocioRed y FACSO, 29 septiembre al 4 octubre 2013, Santiago de Chile.
- Zangaro, M. (2011). *Subjetividad y Trabajo. Una lectura foucaultiana del management*. Buenos Aires: Herramienta.

- I. Las empresas del sector supermercadista que se escogieron para el estudio son: Carrefour, Cencosud, Coto y Walmart. Estas empresas poseen el mayor número de empleados del sector, el mayor número de establecimientos, las mayores superficies comerciales y las más altas facturaciones (FAECyS 2011). A su vez, tres de ellas son empresas multinacionales.
- II. En la investigación se estudiaron 4 poblaciones de trabajadores del sector servicios que se desempeñan en empresas privadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires: trabajadores de supermercados (574 personas), de call centers (519 personas), de clínicas (310 personas) y de geriátricos (94 personas). Como ha sido mostrado en diversos estudios, el riesgo de violencia laboral es mucho mayor en este sector, y específicamente, entre aquellos trabajadores que en el marco de su actividad laboral deben relacionarse con usuarios o clientes. A partir de una muestra por conveniencia, en cada una de las poblaciones laborales estudiadas se seleccionaron aquellos puestos que poseen contacto directo con clientes o pacientes. En el caso de los trabajadores de supermercados se seleccionaron a: cajeros, auxiliares de caja, cadetes, vendedores.
- III. Para evaluar las Violencia y el Acoso, se confeccionó un cuestionario compuesto de cuatro apartados en el que se contemplaron datos personales (edad, sexo, estudios realizados, lugar de residencia, situación de convivencia, personas que dependen económicamente del trabajador, responsabilidad en la economía familiar); datos laborales (antigüedad en el lugar de trabajo; horas de trabajo semanales, tipo de contratación, puesto de trabajo); el “Cuestionario de Situaciones Conflictivas en el trabajo” (Negative Acts Questionnaire); y un apartado de “Situaciones de violencia laboral sufridas” en la que frente a una definición de violencia laboral, el encuestado responde si considera haber padecido una situación de VL, de qué tipo, desde cuándo, quiénes la ejercieron, cuáles fueron los desencadenantes de la VL y a quién recurrió ante dicha situación.
- IV. *Medidas de acuerdo al Negative Act Questionnaire – NAQ. Este instrumento ha sido elaborado por Berguen Bullying Research Group, (Wlosko y Ros 2013, Einarsen & Hoel 2001, 2009).* A partir de la comparación de distintas versiones del NAQ se definió utilizar una versión de 22 ítems, en las que el sujeto debe puntuar situaciones conflictivas (actos negativos) en el trabajo en función de una escala de 1 a 5 (1=nunca, 2=alguna vez, 3=mensualmente, 4= semanalmente, 6=a diario). Se intituló al instrumento “Cuestionario de Situaciones Conflictivas en el trabajo” por considerarlo más claro que la traducción literal del inglés. Luego de chequear la traducción, se llevó a cabo la evaluación de la prueba piloto del instrumento en talleres con delegados sindicales de las distintas poblaciones de trabajadores involucradas en el estudio, lo que permitió ajustar las expresiones. Todos los ítems del NAQ están enunciados en términos conductuales sin hacer referencia al término “acoso” o “intimidación”, lo cual tiene la ventaja de permitir a los participantes responder sin autoetiquetarse como “acosados”. Los cuestionarios fueron aplicados en terreno por los delegados sindicales de cada población laboral, con quienes se trabajó en espacios de taller antes y después de la aplicación del instrumento. En dichos talleres se explicaron los objetivos del estudio, se chequeó la comprensión del cuestionario, se definieron los puestos de trabajo con mayor riesgo de VL en cada población laboral a fin de seleccionar la muestra de puestos y se trabajó el modo de presentar y administrar el instrumento. Luego de un primer nivel de análisis de la información, se trabajó con los delegados sindicales para profundizar el análisis de la misma y realizar la devolución de la información a los trabajadores.
- V. Respecto de quien ejerce la VL, la mayor parte de las respuestas señalan a los superiores o supervisores (47,8%), mientras que el 44,6% de los encuestados afirma que la VL es ejercida por los “clientes”.
- VI. Por ejemplo: en el caso del contrato de 24 horas, en lugar de 4-5 horas los 5 días, se acuerdan 8 horas 3 días a la semana.
- VII. Antes se trabajaba muchas horas, tenían que ir los feriados, no tenían los francos cuando los necesitaban. Nadie podía tomarse un domingo, mientras que ahora tienen 2 domingos al mes, pueden solicitar francos, les dan la comida y “logramos que pongan una mesa de ping pong, un metegol, tres plasmas”. También han cambiado las condiciones de trabajo de las cajeras, que antes para ir al baño tenían que esperar y ahora tienen descansos de media hora.  
  

Todo esto es leído como logro del cuerpo de delegados y del sindicato. En palabras de un delegado: “(...) yo soy uno de los antiguos acá. Por ejemplo cuando entraba acá, entraba a las 3 de la tarde. Me iba a las 7 de la mañana. O sea, entraba, veía el sol, y veía... me iba cuando estaba el sol. Los feriados... si yo faltaba, me echaban, era así, y bueno. Tenías tu franco. Y por ahí yo tenía franco un miércoles y necesitaba jueves o viernes, eh... no, yo tengo... No: miércoles, no te dan... prioridad para nada. Los domingos no teníamos franco. Todos los domingos se trabajaba. Todos. No había domingo para nadie! Estuvimos así doce años, trabajando. Y si un feriado uno se lo quería tomar, lo echaban, pero así, así de una, te echaban! Y después... ir a laburar! A laburar, a laburar, y a laburar!

Entr: - Y eso cuándo cambió?

- Y eso cambió cuando entramos los delegados. Los delegados ahora hace cuatro años que estamos... cambió todo! El que quiere venir feriado viene, el que no, no... hay dos domingos al mes, que antes no, no... no había. Se cambian los horarios, se cambian los francos cuando quieren... qué necesitan... Cambió completamente todo!” (...) y otro delegado añade: “(...) Si no venías un feriado te echaban... si faltabas un día porque tenías un problema... te descontaban las horas... Sí, fue duro...”. Y otro: “(...) exigían que se trabaje feriados, uno no se podía enfermar porque si se enfermaba “pasaba a ser un vago”. En síntesis: antes todo era “muy exigente” y “muy esclavo” mientras que ahora “cambió el respeto”. Antes: el “abuso de autoridad” y el maltrato de los gerentes, de los jefes, era moneda corriente (...)... con decirte que la gente de seguridad era como la policía dentro de acá! (...) había una persecución, con decirte que te encontraban tomando una botella de aguas y eras... echaban gente!”
- VIII. Por ejemplo, en el caso de Walmart, la práctica “porra Wal Mart” que inauguraba los meetings (reuniones) semanales y mensuales que organiza la empresa y a los que asistían todos los trabajadores, además de iniciar las jornadas diarias de trabajo, no está en vigencia. Tal como lo relata Abal Medina: “La porra consiste en ir nombrando cada una de las letras que componen el nombre de la empresa lo más fuerte posible, para finalizar gritando su nombre tres veces seguidas: “¡Wal Mart, Wal Mart, Wal Mart!” (2007: 690). Para los delegados entrevistados esta práctica “ya no existe”. Eso ocurría “antes”, cuando ellos aun no se habían “organizado” y era algo que se hacía “para meter presión a la gente para que atiendan bien... ¡para meterle miedo a la gente! (...) Ellos son capaz de pagar para esas boludeces, eh? Te digo” “Acá ya no hay más (...). Y esto es, en opinión de los delegados, producto de la “lucha” que llevaron a cabo. No obstante hablan de prácticas como el “pin del buen trabajo” y el “chaleco bordó”. Ambas constituyen prácticas manageriales para destacar al “buen empleado”. De modo semejante, en otra empresa la práctica “Shop and Check” no parece tener peso para las delegadas entrevistadas que dicen que, de encontrar en falta a un empleado, esto no implica sanciones sino “apercibimientos”.
- IX. Según Palomino y Gurrera, el fenómeno de “dualidad” (firmas múltiples con presencia sindical sólo en algunos de sus establecimientos) tiene más fuerza entre las empresas que superan los 100 empleados. Entre las firmas de comercio asociadas a estas prácticas, se destacan las grandes tiendas y los supermercados, que coinciden al mismo tiempo con los establecimientos que tienen un gran número de empleados. A su vez, las prácticas duales son más frecuentes entre las empresas multinacionales latinoamericanas y, en menor medida entre las europeas; mientras que entre las mul-

tinacionales estadounidenses, más que una situación de dualidad, predomina la ausencia de delegados (62%) (Palomino y Gurrera 2011:168-169). Los investigadores indagan también la autonomía de las filiales respecto de sus casas matrices en lo relativo al Sistema de Relaciones Laborales (SRL) de la Argentina. En el sector Comercio el 71.8% de las firmas no se adaptan al mismo: el 46.2% por decisión de sus casas matrices y el 25.6% por decisión de la filial.

- X. Hemos caracterizado al tipo de accesibilidad al terreno como **accesibilidad controlada**: Se trata a todas luces, de un acceso “condicionado” y regulado por el propio sindicato, que habilitó el acceso a determinadas sucursales de supermercados - por lo general las que se encuentran en mejores condiciones en lo que respecta a sus derechos laborales y a la representación gremial de base -, pero **negó el acceso a otras**. En las sucursales a las que hemos accedido, se entrevistó a los delegados y se recorrió el predio junto a ellos, pero **no fue posible** entrevistar a trabajadores escogidos mediante criterios de selección vinculados a la investigación.
- XI. Respecto del modo en que se llevo a cabo el trabajo de campo en la investigación sobre prevalencia de VL, cabe señalar que la aplicación de los cuestionarios fue realizada por delegados sindicales a los que, como se dijo, se capacitó y supervisó. No obstante, la aplicación no fue controlada de manera directa, in situ. Es probable que quienes completaron la encuesta no pertenecieran a estas “sucursales vidriera”. En cualquier caso, un elemento central es que los respondientes no fueron delegados sino trabajadores de los puestos antes señalados.
- XII. En todas las sucursales que hemos podido visitar, los cuerpos de delegados poseen un espacio propio en el que además de las copas y trofeos ganados en campeonatos de fútbol organizados por el sindicato, se pueden apreciar los bombos con los que concurren a manifestaciones y medidas de fuerza.
- XIII. Son muchos los ejemplos que surgieron en el curso de las entrevistas en los que los/las delegados/as revelan en su discurso una posición más cercana a la de un jefe o supervisor que a la de un delegado sindical: delegados que manejan el personal de un sector, o imponen una disciplina hacia sus representados respecto de las ausencias al trabajo. Su rol consiste en advertir al empleado acerca de las posibles sanciones, avisarles que ya están en falta y que no podrán discutir sanciones con la oficina de RRHH.
- XIV. Tanto dirigentes como delegados cuentan diversas situaciones en las que la intervención del sindicato le ha “torcido el brazo” a la empresa. Un dirigente comenta que “Muchas veces, el delegado se cuadra duro o el gerente se cuadra duro y la situación se resuelve con la emergencia del conflicto. Tenemos varios casos de desplazamientos de gerentes de sucursales por este tema: falta de respeto al delegado, violación de derechos, persecución sindical”.
- XV. Uno de los referentes sindicales del SEC entrevistados afirma: “El conflicto existe, pero nosotros le damos a los delegados un mecanismo de prevención del conflicto, antes de venir a la organización sindical, lo cual obliga al delegado a tener una actitud ante la patronal bastante responsable. (...) Hay una relación con los gerentes y con la gerencia donde ambos ganan. Muchas veces, el delegado se cuadra duro o el gerente se cuadra duro y la situación se resuelve con la emergencia del conflicto. Tenemos varios casos de desplazamientos de gerentes de sucursales por este tema: falta de respeto al delegado, violación de derechos, persecución sindical”.

## LA CALIDAD DEL EMPLEO EN UNA EMPRESA ESTATAL. UNA MIRADA CLÍNICA DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

Constanza Dall'Asta <sup>1</sup>

### Introducción

---

En el presente artículo se analizan resultados de una investigación sobre Calidad de empleo en Córdoba, particularmente en lo referido a Organización del trabajo y Condiciones de trabajo, en la Dirección General de Fabricaciones Militares (DGFM).

DGFM es una empresa industrial estatal creada en 1941 con el objetivo de favorecer la provisión a las fuerza armadas y de seguridad del país. Durante la década de los '90 sufrió un proceso de desmantelamiento que se tradujo en la venta de la mayoría de sus establecimientos (de 15 sólo quedaron 4), por lo que la planta de trabajadores se redujo 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. En 1995 se produjo una explosión en el taller de armamentos de la sede de Río Tercero que se vinculó con la venta ilegal de armas a Ecuador y Croacia. Las explosiones provocaron la muerte de siete personas, más de trescientos heridos, y cientos de casas seriamente dañadas.

A partir de 2003 comenzó un proceso de recuperación y reconstrucción del Estado, con la reactivación y saneamiento de las empresas públicas, entre las que se encuentra la DGFM, cuya actividad productiva se concentra hoy en cuatro ciudades: Río Tercero, Villa María, Azul y Fray Luis Beltrán.

En este marco, nuestro equipo de trabajo fue convocado para acciones de asistencia técnica, formación profesional y transferencia de tecnología en dicha empresa. El acuerdo de cooperación entre ambas instituciones incluyó la mejora de ciertos procesos productivos, la formación y capacitación de operarios y supervisores, la evaluación de la calidad de vida laboral, entre otras acciones vinculadas al área de recursos humanos de la fábrica.

Específicamente para lograr una evaluación de la calidad de vida laboral, se tomaron encuestas a 150 trabajadores en todos los establecimientos fabriles de DGFM, en sus múltiples áreas operativas. La información recabada en la encuesta fue enriquecida con información cualitativa a través de entrevistas grupales, realizadas inmediatamente después de completada la aplicación del cuestionario, con el propósito de establecer espacios de discusión para que los operarios amplíen verbalmente opiniones e inquietudes.

Las dimensiones relevadas fueron: contrataciones, organización del trabajo, condiciones de trabajo, capacitaciones, y representación sindical, desde una concepción de calidad de trabajo como un conjunto de factores asociados al sistema de relaciones laborales y las condiciones que ofrece la organización en materia de posibilidades de formación y aprendizaje, oportunidades de desarrollo laboral y movilidad en la estructura ocupacional (Bisang, R. , Novick, M. , Sztulwark, S., y Yoguel, G., 2005; Pujol, 2007; Amarin y Erbes, 2007; Barros y Mendonça, 1999 y Infante y Vega-Centeno, 1999).

Esta presentación focalizará en “organización de trabajo” y “condiciones de trabajo”, dimensiones en las que obtuvimos los resultados más relevantes en términos de nuestro enfoque teórico-metodoló-

---

<sup>1</sup> Facultad de Psicología. Universidad Nacional de Córdoba. Argentina. E-mail: [cdallasta@psyche.unc.edu.ar](mailto:cdallasta@psyche.unc.edu.ar)



gico. Para la dimensión de organización del trabajo se relevó información referida a la división técnica y social de las actividades, los dispositivos y tecnologías sociales implementadas y las características psicosociales de la gestión. Con respecto a las condiciones de trabajo se indagó acerca de la evaluación que hacen los trabajadores sobre las condiciones en que desempeñan sus tareas y sobre los riesgos a los que eventualmente se exponen.

El enfoque teórico con el que se trabaja son las clínicas del trabajo, principalmente la psicodinámica del trabajo y la clínica de la actividad. Las clínicas del trabajo focalizan en la relación entre trabajo y subjetividad y suponen metodologías centradas en el lenguaje como herramienta posibilitadora de cambios en la realidad de los trabajadores.

A diferencia de otras perspectivas (como la de CyMAT o el enfoque de riesgos), las clínicas del trabajo abordan de manera crítica al trabajo contemporáneo, pero también reconocen la capacidad de actuar del sujeto y los colectivos frente a la organización del trabajo, abriendo paso a la posibilidad de los sujetos de afrontar el sufrimiento y de movilizarse creativamente frente a las restricciones. Se trata de una visión emancipadora que contempla las capacidades de los trabajadores de transformar el sufrimiento en placer. En este sentido, la transformación del sufrimiento en placer es posible a través de la interpretación del significado de la tarea para el sujeto y del reconocimiento del trabajo (Dejours, 1998).

La psicodinámica del trabajo y la clínica de la actividad poseen filiaciones en la ergonomía, disciplina de la que reconocen principalmente la diferenciación entre la actividad prescrita por la organización del trabajo y la actividad real desarrollada por los trabajadores (Lhuillier, 2011). Es en esa brecha entre lo prescripto y lo real en donde el sujeto surge como protagonista de su propio trabajo.

## **Organización del trabajo: condiciones para la dinámica de reconocimiento y para la construcción de un género profesional**

---

En relación a la información relevada, confluyen diversos aspectos que dan pie a aseverar que en el caso de DGFM se está ante un ambiente productivo poco calificante: el bajo nivel educativo del personal, la escasa tensión productiva, la inexistencia de sistemas planificados de rotación, y la nula implementación de dispositivos que impliquen el análisis del trabajo por parte del colectivo de trabajadores.

En relación al primer indicador, se destaca la escasa calificación del personal en todas las sedes, ya que el 34,2% no tiene finalizado el nivel medio. Este dato cobra mayor relevancia cuando se tiene en cuenta que el plantel de trabajadores encuestados incluyó trabajadores de áreas administrativas y técnicas -no sólo operativas-.

En segundo lugar, y en contraposición a la intensificación del ritmo de trabajo propio de los escenarios productivos a partir del posfordismo, se observa un mantenimiento e incluso disminución del ritmo de trabajo. Este hecho, sumado a que la complejidad de la tarea se ha mantenido a lo largo del tiempo, permite pensar que los trabajadores no perciben tensión productiva en su ambiente de trabajo; es decir, no se vivencia una tensión saludable entre los desafíos que plantea la actividad de trabajo y las propias capacidades para llevarla a cabo. Por otro lado, las prácticas de rotación tampoco colaboran en un sentido formativo, puesto que no se planifican sino que su objetivo es el mero reemplazo de trabajadores ante inasistencias.

Tampoco es frecuente que se implementen dispositivos grupales para la solución de los problemas

de la producción, lo que dificulta la posibilidad de un análisis colectivo de las situaciones de trabajo. El análisis del trabajo por parte de los colectivos es un instrumento de acción interpsicológico y social que permite el desarrollo del colectivo y a la vez de la situación de trabajo a través de la construcción de un género profesional (Clot, 1999; Fernández y Clot, 2007).

El género profesional es un conjunto de normas compartidas por los trabajadores que sirven para organizar de forma implícita su actividad. Este “prescripto informal” permite a los trabajadores contar con una memoria transpersonal y colectiva que le da consistencia a la actividad del trabajador y constituye un punto determinante de la movilización subjetiva (Clot, 1999; Fernández y Clot, 2007).

En este sentido, desde la clínica de la actividad es posible afirmar que DGFM es un ambiente de trabajo que no propicia la identificación de los sujetos con sus actos y que no da lugar a una actividad subjetivante, es decir, que tenga un sentido para el sujeto que la desarrolla (Clot, 2007). Un ambiente donde el colectivo de trabajadores no consigue construir un género profesional conduce a un empobrecimiento del trabajo y al sufrimiento psicológico, situaciones que en ocasiones pueden ser fuente de accidentes y de ineficacia en el trabajo (Santos, 2006).

En DGFM existe además una dificultad extra para la construcción del género profesional. Como consecuencia del proceso de desvinculación masiva de trabajadores que sufrió la empresa en la década del '90, en la actualidad existe una importante brecha generacional, es decir, trabajadores de antigüedad que trabajan junto a jóvenes que ingresaron en los últimos cinco años. Hoy muchos trabajadores que poseían saberes de oficio ya se han jubilado o están a punto de hacerlo.

Por otra parte y en relación a la cultura militar dentro de las plantas de DGFM, los trabajadores mencionan problemas derivados de lo que llaman “verticalismo”, particularmente evidenciado por una distancia marcada entre personas de diferentes estamentos, manifestado en el temor de opinar y en ciertas actitudes de los jefes que impiden expresarse con libertad acerca de los problemas que se tienen.

En este marco, las características del ambiente de producción permiten hipotetizar que se está ante una forma de sufrimiento relacionada con prácticas laborales que revisten poco interés, o que no tienen una significación humana importante para quienes las efectúan, ni para sus familias o grupos sociales de pertenencia. Se trata de casos donde la descalificación de la imagen de sí mismo puede derivar en una despersonalización y hasta una vivencia depresiva caracterizada por la fatiga y la sensación de embotamiento intelectual (Dejours, 1992). Esta vivencia se refuerza cuanto mayor rigidez presenta la organización del trabajo, cuando la relación organización-trabajador está bloqueada, o cuando el trabajador percibe que no puede hacer nada para cambiar la situación.

Otra forma de sufrimiento observada refiere a los múltiples obstáculos para que se desarrolle una dinámica de reconocimiento en los contextos de trabajo de DGFM. En primer lugar, los trabajadores señalaron como una de las principales situaciones irritantes o que molestan el escaso reconocimiento que reciben por el trabajo bien hecho. Desde el enfoque teórico que nos orienta en el análisis, el reconocimiento pasa por la construcción de juicios que refieren al trabajo realizado y que pueden inscribirse en términos de ganancia en el registro de la identidad. De este modo la conquista de la identidad en el trabajo pasa por la dinámica de reconocimiento, que solo es posible si funciona un colectivo o una comunidad de pares (Dessors y Molinier, 1998). En Psicodinámica del Trabajo es posible dar cuenta de lo colectivo en situaciones en las que las relaciones de confianza y cooperación se hacen posibles por medio de la elaboración de reglas comunes basadas en la deliberación colectiva (Dejours, 1998).

Por otra parte, los trabajadores destacan la inexistencia de sistemas para receptor opiniones, ideas y sugerencias para mejorar el trabajo, además de una actitud cerrada por parte de la empresa a las

propuestas de cambio. Esta situación presenta un límite claro al poder de acción de los trabajadores en DGFM.

Por el contrario, cuando la organización del trabajo le otorga al operador una responsabilidad de concepción, y la relación hombre-organización del trabajo es susceptible de ser modificada, la situación ya no es la de sufrimiento sino la del placer en el trabajo (Dejours, 1988).

Otra forma de ausencia de reconocimiento sentida por los trabajadores refiere a ciertos prejuicios presentes en los círculos sociales de pertenencia acerca de los trabajadores de organizaciones públicas, estereotipos que responden a una representación de trabajadores que cobran muy buenos salarios, con empleos seguros y estables y con importantes beneficios sociales. Este preconceito contrasta fuertemente con la realidad, dado que la proporción de personal contratado (no efectivo) en DGFM supera el 70%. Esta situación se debe a la causa judicial que se inició a partir de las explosiones (y que aún se sustancia), a partir de la cual se decretó la medida cautelar de “no innovar” que impide desde hace años ingresar personal como plantel permanente y obliga a la renovación de contratos laborales cada seis meses. Por otra parte, aún cuando en la mayoría de los casos la percepción sobre el monto remunerado es positiva, existen insatisfacciones por importantes componentes no remunerativos del salario en DGFM y por la necesidad de realizar horas extras para incrementar el monto salarial.

## Condiciones de trabajo: el peligro de transformar estrategias defensivas en ideologías de oficio

---

En relación a las condiciones de trabajo, los trabajadores encuestados valoraron las características generales del ambiente de trabajo (espacio físico, ventilación, iluminación, etc.) como medianamente satisfactorias. Es posible inferir el nivel de acostumbramiento o naturalización de estas condiciones, dado que esta percepción satisfactoria contrasta con lo que se observa a primera vista en el ambiente físico de trabajo y la información relevada en las entrevistas grupales. En una de estas entrevistas, una persona del taller de Armamentos (uno de los predios más perjudicados durante las explosiones de 1995 en Río Tercero) expresó que desde la voladura no se repusieron los vidrios dañados en el taller, por lo que, además de pasar frío en invierno, se inunda y se llena de pájaros.

Los trabajadores perciben las inversiones de la empresa en materia de dispositivos de seguridad, pero aceptan que con frecuencia no son utilizados de modo adecuado. Sobre las horas extras existe también una situación de gravedad; aún cuando se trata de trabajo insalubre, algunos trabajadores no reconocen la obligación de respetar las jornadas laborales de 6 hs. de trabajo diarias, llegando a trabajar 12 hs. por 12 hs. de descanso. Estas situaciones y la naturalización de las condiciones en que se trabaja muestran cierto nivel de negación del peligro, es decir, de la realidad que produce sufrimiento. Son respuestas que surgen para calmar la ansiedad y pueden ser interpretadas como “estrategias defensivas” del colectivo, porque están orientadas a construir cierto tipo de control sobre la situación que genera temor y porque tienen como finalidad práctica minimizar el sufrimiento pero sin revertirlo (Dessors, 1998).

Desde una perspectiva clínica, la negación y la indiferencia forman parte de un sistema defensivo ante el peligro experimentado y permiten neutralizar en cierta medida la angustia provocada por el riesgo al que se está expuesto para poder continuar trabajando en esas condiciones. Dejours (1988) dice al respecto que la conciencia aguda del riesgo obligaría al trabajador a tomar tantas precauciones que dejaría de ser eficaz. No obstante, estas inversiones no alcanzan para evitar la angustia provocada por el riesgo, por eso los trabajadores agregan más riesgos a los inherentes al trabajo, riesgos adicio-

nales donde demuestran valentía y capacidad, que de alguna manera les hacen sentir que dominan la situación peligrosa.

Así, un sistema defensivo requiere (Dejours, 1988): 1) la aparente falta de conciencia del peligro para controlar la angustia; 2) el sistema debe tener un carácter colectivo (el sistema defensivo requiere una gran cohesión, y por ello determinados comportamientos se convierten en una tradición de oficio o en una ideología defensiva de una profesión (esta es una de las principales razones por las que fracasan las medidas formales y dispositivos formales de seguridad); 3) este tipo de comportamiento tiene un valor funcional para la productividad (el colectivo elimina a quien no puede afrontar el riesgo a partir de prácticas de desprecio). Así, la ideología defensiva es funcional al grupo, a la vez que garantiza productividad.

Para Guiho-Bailly y Guillet (2005), es necesario obrar con prudencia cuando se trabaja el cambio de hábitos en relación a salud y seguridad. El ataque a las estrategias de defensa colectiva puede causar su radicalización y por lo tanto provocar la construcción de una “ideología defensiva de oficio”, que constituye un dispositivo de bloqueo del sistema defensivo sobre sí mismo, una fuente de “resistencia al cambio”, que puede derivar en un incremento de enfermedades y accidentes laborales. Las estrategias defensivas constituyen un factor importante en la construcción de la identidad de los hombres y las mujeres, por lo que no pueden ser deconstruidas sin posibilidad de reconstrucción del sistema defensivo.

Las ideologías defensivas conllevan el peligro de producir una insensibilidad al sufrimiento, que deja de ser percibido, y por tanto obstaculizan los esfuerzos para transformar la situación que genera el peligro. A través de ellas la posición de los trabajadores se revierte: de víctimas pasivas del riesgo se vuelven simbólicamente activos organizadores del peligro y de su control; “crear la situación o agravarla es en cierta medida ser dueño de ella” (Dejours, 1992).

En relación a estas contribuciones teóricas, en el caso que nos ocupa nos interesa enfatizar algunas situaciones observadas.

En primer término, cabe notar que si bien en la encuesta los trabajadores no acusan la frecuencia ni la gravedad de los accidentes de trabajo, el nivel de siniestralidad es significativo en ciertas áreas de DGFM, donde los accidentes son graves, frecuentes e incluso han producido muertes desde 1940 hasta los últimos tiempos. Es interesante observar cómo mediante un dispositivo que posibilita la circulación de la palabra (como las entrevistas grupales luego de aplicada las encuestas) el sufrimiento comienza a hacérsenos visible. Un ejemplo de ello es cuando trabajadores de la planta de explosivos de Villa María, expresan el temor de no volver vivos a sus casas cuando se despiden de sus familias al irse a trabajar. Sin embargo, y a pesar de ser la sede con mayor índice de siniestralidad, en las encuestas admiten que en ocasiones no usan los elementos de seguridad.

En segundo término, aún cuando el objeto de producción de DGFM supone generalmente la manipulación de materiales peligrosos, los trabajadores destacan la insuficiente capacitación recibida en materia de seguridad y prevención de accidentes. Por otro lado, los trabajadores no participan en la elaboración de normas y procedimientos para prevenir accidentes.

Por otro lado, de una lista de opciones que considera problemáticas diversas de salud (como los problemas musculares o el estrés), los trabajadores observan que la empresa debería abordar con algún programa de salud el problema de hipertensión arterial en primer lugar y de consumo de drogas en segundo lugar. Los supervisores detectan casos de personal afectado por abuso de sustancias, y hasta en un caso una de estas personas fundió una caldera. Señalan además que hay imprudencias constantes,

y que se les debe insistir especialmente a los más jóvenes para que usen los elementos de seguridad.

Hasta el momento de nuestra intervención, no se había observado en ninguna de las sedes de la empresa un sistema consistente de normas de seguridad. En DFGM existe una importante cultura de oficios, donde los mecanismos de seguridad se han ido elaborando de manera más bien artesanal y donde las normas de seguridad que suelen prescribirse en establecimientos fabriles, son percibidas como amenazantes.

En este sentido reafirmamos la necesidad de participación de los trabajadores de DFGM en la concepción de las actividades y en la organización del trabajo dado que, como sostiene Dejours (1988), *“cuando la negociación hombre-organización del trabajo se bloquea el único margen que queda es la adaptación del hombre al sufrimiento”*.

## Conclusiones y aperturas

---

Desde hace cierto tiempo, parte de nuestro equipo desarrolla en esta institución un programa de fortalecimiento de colectivos profesionales. Concretamente se trata de talleres que han comenzado en la sede de Río Tercero, realizados con operarios de las distintas plantas, con la conducción, con el sindicato y con la dirección, en los que se abordan distintas problemáticas del ambiente de trabajo mediante acciones formativas.

Respecto de la recuperación y rediscusión del género profesional, miembros de nuestro equipo construyeron e implementaron un dispositivo de formación intergeneracional a partir de los aportes de la metodología basada en el análisis clínico de la actividad propuesto por las clínicas del trabajo. El núcleo de dicha metodología consiste en realizar registros fotográficos y filmicos de las prácticas profesionales para luego promover debates, reflexiones y plantear controversias con el grupo con el objetivo de facilitar la transferencia de saberes entre los operarios. Este proceso metodológico sirvió a su vez para sistematizar las tradiciones productivas de las fábricas a través de un manual de formación, del cual los trabajadores son autores.

No obstante, la situación de condiciones de trabajo en DFGM es preocupante principalmente en lo referido a la seguridad, ya que no se ha formalizado y consolidado un sistema de seguridad que garantice una protección suficiente de los trabajadores en su desempeño. Pero entendemos que esta situación de vacío normativo puede ser provechosa si se la considera como una oportunidad para crear, desde el saber de los trabajadores, normas, procedimientos mecanismos, dispositivos y herramientas en relación a la seguridad.

Destacamos como mayor riesgo en esta organización que las reglas de oficio construidas deriven en ideologías de oficio que agraven los peligros a los que son expuestos.

No obstante, es preciso comprender que el sufrimiento es también un punto de partida. Si bien hemos podido evaluar la organización del trabajo y las Cymat con nuestro relevamiento, lo que importa es que la condición del trabajador no varía siempre en el mismo sentido que las condiciones de trabajo (Dejours, 1992). De implementarse, el uso de un dispositivo que permita la circulación de la palabra podría llegar más lejos respecto de las vivencias de sufrimiento y las posibilidades de desplegar una dinámica del placer en la organización. La apuesta del reconocimiento es una apuesta a la salud mental, en la medida que la identidad no se sostiene sino en las relaciones con los otros.

El rol del sindicato y de organismos internos de la empresa que se ocupan de la salud y seguridad son cruciales para lograrlo, siempre que la apuesta se oriente a establecer y configurar los espacios necesarios –en términos de visibilidad, cooperación y confianza- para que los trabajadores puedan integrar sus conocimientos y puntos de vista para la mejora de los sistemas de salud y seguridad. En este sentido, aunque en general sólo se proponen medidas preventivas individuales –y esta empresa no es la excepción-, bien sabemos que sólo son eficaces las medidas protectoras colectivas (Dejours, 1992).

Un proceso de transformación profunda, implicaría transformar a DGFM en una organización del trabajo “estructurante” (Dejours, 1992), es decir, reconocerse entre aquellas que se atreven a diseñar los espacios y las situaciones de deliberación colectiva, en las que el trabajador tiene una participación significativa de la concepción del trabajo y de su organización.

## Referencias

---

- Amorín, D., y Erbes, A. (2007). Los aspectos microeconómicos de la calidad del empleo y su importancia para la estabilidad del empleo frente al ciclo económico. *8º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*. Buenos Aires: Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo (ASET).
- Barros, R. P., y Mendonça, R. S. (1999). Una evaluación de la calidad del empleo en Brasil. 1982-1996. En Infante (Ed.). *La calidad del empleo. La experiencia de los países latinoamericanos y de los Estados Unidos*. Lima: OIT.
- Beguín, P., y Clot, Y. (2004). La acción situada en el desarrollo de la actividad. *Revista Electrónica @ctivités*. 1(2). París.
- Bisang, R., Novick, M., Sztulwark, S., y Yoguel, G., (2005). Las redes de producción y el empleo. Elementos básicos para la formulación de políticas públicas. En *Redes, Jerarquías y dinámicas productivas*. M. Casalet; M. Cimoli y G. Yoguel, Buenos Aires: Miño y Dávila - Flacso – OIT.
- Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. París: PUF.
- Clot, Y. (2000). La formación a partir del análisis del trabajo: en pos de una tercera vía. En: *Manières de penser et manières d’agir en éducation et an formation*. Maggi, Bruno. (Ed.). Paris: PUF.
- Clot, Y. (2009). ¿El trabajo sin seres humanos? *Psicología de los entornos de trabajo y de vida*. Madrid: Modus Laborandi.
- Clot, Y. (2011). La otra ilusión biográfica. *Acta Sociológica*. (56). septiembre – diciembre. (pp.129-134). Disponible en: <http://www.revistas.unam.mx/index.php/ras>
- Dejours, C. (1988). Cap. 7. Trastornos mentales relacionados con el trabajo. En *Los Factores psicosociales en el trabajo y su relación con la salud*. Kalimo, R., El-Batawi, M. y Cooper, C. (Comps.). Ginebra: Organización Mundial de la Salud.
- Dejours, C. (1992). *Trabajo y Desgaste Mental*. Buenos Aires: CREEDLA-Humanitas.
- Dejours, C. (1998). De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo. En *Organización del trabajo*

y salud. *De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo*. Dessors, D. (Org.). Buenos Aires: PIETTE/CONICET.

Dejours, C. (2000). Psicodinámica del trabajo y vínculo social. *Revista Actualidad Psicológica*. N° 274. Abril 2000. Disponible en: <http://www.actualidadpsi.com/muestra2.php?numero=274>

Dejours, C. (1988). *Plaisir et souffrance dans le travail*. París: CNRS. Editions de l'AOCIP.

Dessors, D., y Molinier, P. (1998). La psicodinámica del trabajo. En *Organización del trabajo y salud. De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo*. Dessors, D. (Org.). Buenos Aires: PIETTE/CONICET.

Fernandez, G., y Clot, Y. (2007). Instrumentos de Investigación. Entrevistas en autoconfrontación: un método en clínica de la actividad. *Revista Laboreal*, 3(1).

Guiho-Bailly, et M. P., Guillet, D. (2005) Psychopathologie et psychodynamique du travail: Occupational psychopathology and psychodynamics. *EMC Toxicologia Patologia*, 2 (3), 98-110.

Infante, R., y Vega Centeno, M., (1999). La calidad del empleo: lecciones y tareas. La calidad del empleo. *La experiencia de los países latinoamericanos y de los Estados Unidos*. Infante, R. (Org.). Lima: OIT.

Lhuillier, D. (2011). Filiaciones teóricas de las Clínicas del Trabajo. En *Clínicas do Trabalho. Novas perspectivas para compreensao do trabalho na atualidade*. Bendassolli, P. y Soboll, L. (Orgs.). Sao Pablo: Editora Atlas.

Pujol, A. (2007). Salud mental y trabajo: nuevos escenarios. Nuevos problemas y nuevas perspectivas. *Curso Anual de Actualización en Problemáticas de Salud Mental*. Dirección de Salud Mental. Gobierno de la Provincia de Córdoba. Córdoba: Corintios.

Santos, M. (2006). Análisis psicológico del trabajo: de los conceptos a los métodos. *Revista Laboreal*. 2(1).

## LAS CONDICIONES DE EMPLEO Y TRABAJO EN LOS SERVICIOS SOCIALES PÚBLICOS DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA

Olivera Rubia Ma. Eugenia <sup>1</sup>

### Introducción

---

El presente artículo da cuenta de resultados de un proyecto de Beca BITS (Beca Innovación Socio Productiva), de la Secretaría de Ciencia y Tecnología de la Universidad Nacional de Córdoba y la Secretaría de Extensión Universitaria de la misma universidad, que se concretó en 2012 como producto de una articulación entre la Secretaría de Investigación y Posgrado de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad Nacional de Córdoba con la Mesa Permanente de Debate y Acción de Trabajo Insalubre y de Riesgo. La Mesa surge de un grupo de trabajadores de los servicios sociales públicos de la provincia de Córdoba que se reúnen desde 2010 a debatir sobre las condiciones de trabajo que afectan negativamente su actividad laboral y su salud.

A continuación se puntualizan dimensiones sobresalientes que refieren a las condiciones de empleo y trabajo de dicho grupo de trabajadores: *las modalidades de vinculación laboral y la estabilidad laboral, y la organización del trabajo de los servicios, el proceso de trabajo y sus especificidades.*

Si la salud de los trabajadores se logra por medio de una permanente conquista, la reflexión crítica y contextual sobre las condiciones en que se trabaja es un elemento vital de defensa de la salud tanto individual como del colectivo de trabajo. De este modo, al finalizar el presente artículo de manera declarativa se explicitan las recomendaciones que de manera urgente deberían ser abordadas por el colectivo de trabajadores y por el Estado en su carácter de empleador, los sindicatos como representantes de los trabajadores y los colegios profesionales que nuclean a los trabajadores que abordan situaciones de violencia y conflictividad.

Una visión integral de la salud laboral debe incluir no sólo la consideración de las condiciones institucionales de empleo (modalidades de vinculación laboral), sino aquellas que derivan de la organización del trabajo que favorezcan el desarrollo de la subjetividad de los trabajadores y su capacidad de acción colectiva. La salud necesita de la construcción de un conocimiento teórico-técnico-metodológico y por ende político por parte de los trabajadores a partir de sus propias concepciones, percepciones y vivencias, conocimiento que siempre es interesado y situacional.

### Metodología

---

La metodología utilizada, centrada en la percepción de los trabajadores, incluyó el diseño participativo de los instrumentos de indagación (encuesta, entrevistas y grupos focales) para su apropiación por parte de los actores principales.

Para la construcción de los instrumentos de referencia se tuvieron en cuenta otros dos que fueran utilizados en investigaciones locales:

---

<sup>1</sup> Universidad Nacional de Córdoba. Argentina. E-mail: eugeniaoli@yahoo.com.ar



- Encuesta Calidad de Empleo, 2010-2011, de la Investigación “Calidad de Empleo en Córdoba y Gran Córdoba”, dirigido por la Lic. Andrea Pujol. Núcleo de Investigaciones en Innovación Organizacional y del Trabajo (NIIOT) de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Córdoba, financiado por la Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNC. La autora del presente artículo forma parte del equipo como investigadora en formación.
- La Encuesta Censo a Trabajadores Sociales, implementada por Mg. Nora Britos (2006), directora de la presente beca, autora de “Trabajo Social, trabajo de servicios. Algunos problemas en la comprensión de los determinantes del trabajo profesional”, que fue publicado en *Conciencia Social Nueva Época*, Año V N° 7-8, edición doble.

Estos instrumentos utilizados localmente se retomaron con la intención de unificar fuentes, criterios, dimensiones de análisis y datos estadísticos que ayuden a identificar y situar un panorama global sobre las condiciones y riesgos de trabajo en los servicios sociales públicos de la provincia de Córdoba. El relevamiento de las condiciones de trabajo, la indagación de las condiciones en relación a la salud en el trabajo, la detección de las enfermedades profesionales es aún un campo en estudio con información dispersa (Gollac y Bodier, 2012.)

Los actores que participaron del proyecto de beca son trabajadores/as de los servicios sociales públicos de la provincia: equipos técnicos del Poder Judicial, Programa de Asistencia a la Víctima del Delito, dependiente del Ministerio de Justicia. Asimismo participó la Subdirección de Residencias y Equipos de Egresos, perteneciente a la Secretaría de Niñez, Adolescencia y Familia (SENAF) y la Dirección de Violencia Familiar, ambas dependientes del Ministerio de Desarrollo Social. También participaron dos colegios profesionales: el Colegio de Servicio Social de la Provincia de Córdoba (CPSSPC) y el de Psicólogos de la Provincia de Córdoba (CPPC). Se contó con el aval del gremio del Poder Judicial de la provincia, AGEPJ (Asociación Gremial de Empleados del Poder Judicial de la provincia de Córdoba).

En total se encuestaron 179 trabajadores de nivel operativo, en su mayoría trabajadores sociales y psicólogos que ejercen funciones técnico-profesionales. Se tomaron ocho entrevistas en profundidad, se realizaron cuatro grupos focales y se llevaron a cabo cuatro talleres de discusión.

## Trabajar en los servicios sociales públicos de un “Estado Provincial Reformado”

---

Los servicios sociales relevados se ubican en una organización estatal y de administración pública provincial. Las transformaciones del mundo del trabajo también llegaron a dichas organizaciones. En nuestro país la década de los 90 fue una época privilegiada de reformas de modernización del estado nacional, provincial y municipal. Desde el ámbito nacional se impulsaron las reformas de los estados provinciales y municipales, bajo la presión ejercida desde los organismos de crédito internacional que de a poco fueron condicionando la ayuda financiera a las provincias y municipios a cambio de iniciar profundos procesos de “saneamiento financiero y fiscal de las mismas” (Hintze, 2007).

En Córdoba destaca como un hito bisagra la sanción y aplicación de Ley 8.836 de Modernización del Estado en el año 2000, durante la gestión provincial de José Manuel de la Sota. Ase y Burijovich (2001) sostienen que con un escaso debate sobre los aspectos centrales y con la finalidad de un ajuste sustancial, se sancionaron en la provincia de Córdoba las leyes que se conocen genéricamente como del Nuevo Estado Provincial Cordobés. En el capítulo 5 de la Ley 8.836, denominado “Reingeniería del Estado”, se plantea que el Poder Ejecutivo tiene la misión de desarrollar un Plan de Reinversión

del sector público provincial.

En los debates que respaldan las concepciones teóricas de las llamadas “Reformas del Estado” pivotean dos posturas que expresan por un lado que el Estado no puede ser manejado como una empresa privada, e insisten en las diferencias entre la gestión pública y la gestión privada. Pero por otro lado se afirma que la gestión pública y la gestión privada pueden ser administradas a partir de principios universales de funcionamiento aplicables para todo tipo de organización. Esta última postura realiza una crítica despiadada del modelo de organización burocrática, y propone reemplazarla por una batería de herramientas de gestión empresarial.

Britos (2013) afirma que *“la regresividad neoliberal tiene que ver con las reconversiones productivas ligadas a la financierización del capital; la retracción del Estado como productor de bienes y servicios, incluso la privatización de empresas públicas...”*. Asimismo el Estado provincial sufrió una reingeniería de su estructura interna, aplicándose principios utilizados en la gestión empresarial privada. La sanción de ley de reforma parecería ser una suerte de nuevo trazado de límites entre la sociedad, el Estado y el mercado, el cual trascendería en el tiempo a la propia gestión del Dr. De la Sota, y de allí su carácter refundacional (Ase y Buriyovich, 2001).

A continuación se retoman aquellas condiciones de empleo que se vieron afectadas por dicha reforma: las modalidades de vinculación laboral y la estabilidad laboral, y las condiciones de trabajo entendidas como la organización del trabajo de los servicios, el proceso de trabajo y sus especificidades.

## Modalidades de vinculación laboral y estabilidad

---

Desde la Constitución Nacional se afirma que el Estado como empleador se constituye como un ente diferente a un empleador privado. Su diferencia radica en que el Estado es la autoridad pública y el custodio del interés general de un pueblo, además de un empleador. Es decir, el Estado emplea personal para poder gobernar en beneficio del interés general. Según la Constitución, en la función pública el empleado tiene derecho a la estabilidad absoluta y no puede ser privado de su puesto sin la acreditación de la justa causa de cesantía. Asimismo se admite en el Convenio Colectivo de Trabajo para la Administración Pública N° 66/99 la contratación sin visos de permanencia ni de estabilidad cuando se trata de tareas transitorias que no pueden ser llevadas a cabo por los agentes de la planta permanente por razones de número. Esto refiere a las ocasiones en que la administración está circunstancialmente desbordada por una labor determinada, o por razones de especialidad profesional; es decir, labores específicas para las que ordinariamente la Administración no cuenta con personal apto. Esta breve descripción muestra que las contrataciones de tiempo limitado aparecen establecidas como hechos excepcionales y con un grado de admisión acotado.

Sin embargo se puede afirmar que la modalidad de vinculación laboral actual de los trabajadores es muy diversa y heterogénea de acuerdo a la repartición de que se esté hablando. En Violencia Familiar el 60,4% de los encuestados está contratado y sólo el 39,6% es personal de planta permanente. En cambio en Residencia y Egresos el 30,8% se encuentra contratado y el 69,2% es de planta permanente.

En las otras reparticiones la situación varía. Por ejemplo, en Asistencia a la Víctima los encuestados dicen que el 89,5% es de planta permanente y el 10,5% contratado. Pero este dato debe ser considerado en el marco de que esta repartición tiene una planta antigua de profesionales; el último pase a planta de trabajadores contratados se realizó en el año 2006, y desde esa fecha las personas que ingresaron solo lo hicieron como contratados.

En los equipos técnicos del poder judicial de Córdoba Capital el 92,3% es de planta permanente, el 3,9% contratado, el 1,3% pasante y el 2,6 concurrente. En los equipos técnicos del poder judicial del interior cordobés el 83,3% es de planta permanente y el 16,7% contratado. Un dato que podemos relacionar con la modalidad de vinculación laboral en las cuatro reparticiones es la antigüedad de la mayoría de los encuestados. Un 44,1% de los encuestados tiene más de 5 años pero menos de 10 de antigüedad en la organización, un 9% tiene entre 10 a 15 años de antigüedad y un 15,8% más de 15 años. Encontramos que hay un 21% que tiene más de 1 año y menos de 5 años y finalmente un 9% que tiene menos de un año de antigüedad. Esto evidencia que hay un 74,9% del total de los trabajadores que componen los equipos técnicos que tiene entre 1 año y diez años de antigüedad.

En los grupos focales una particularidad que emerge de la percepción que tienen los trabajadores contratados que se encuentran en Violencia Familiar y en Residencia y Egresos refiere a una distinción entre el personal contratado, ya que pueden ser contratados “con cargo” y contratados “sin cargo”. Los contratados “con cargo” son aquellos que tienen un lugar otorgado en el escalafón formal de la organización estatal. En cambio los contratados “sin cargo” no tienen un lugar formal en el escalafón, y estos contratos se subdividen en A, B y C.

También existen trabajadores denominados simplemente “monotributistas”, que son los que no están contratados y están inscriptos como trabajadores independientes en la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP). “Ser monotributista” quiere decir que ese trabajador factura sus servicios profesionales al Estado, con la obligación de pagar mensualmente un importe fijo que consta de un componente previsional y otro impositivo.

Existe además la figura de “becario” o “voluntario”; en estos casos la única formalidad del vínculo es que se les paga con un cheque a fin de mes. La mayoría de los monotributistas, becarios y voluntarios han recibido una respuesta negativa desde el área de recursos humanos cuando han pedido una certificación de servicios.

Se puede inferir que se ha instalado una modalidad de vinculación común en el Estado empleador de los servicios sociales de la provincia de Córdoba, donde el mismo Estado ignora la prescripción legal y contrata personal por tiempo ilimitado, sin formalizar sin embargo el vínculo contractual; en la mayoría de los casos dichos trabajadores realizan las mismas tareas que los empleados de planta permanente, cobran una remuneración similar, pero carecen de protección frente a la cesantía o a la decisión estatal de no renovarles el contrato.

A su vez, se encuentran desprotegidos en cuanto a situaciones de enfermedad, francos y vacaciones. Algunas frases de los encuestados cuando se les pregunta sobre las diferencias que perciben entre los trabajadores de planta permanente y los contratados refieren a la estabilidad laboral que tiene el empleado de planta permanente, que “no teme a perder el empleo”, y a la estabilidad económica, porque generalmente “el de planta permanente tiene un salario mayor que el contratado”. Sobre la posibilidad de reclamar expresan que “el trabajador contratado en los hechos no puede reclamar o hacer paro, y si lo hace recibe presiones de sus jefes”; también señalan que se encuentran “desprotegidos gremialmente”. Por último, perciben que si bien se afirma que los trabajadores de planta permanente y los contratados realizan las mismas tareas, en los hechos los contratados son trabajadores “generalmente sobrecargados con tareas o a los que se les asignan las tareas más riesgosas”.

El servicio de Violencia Familiar tiene como actividad cotidiana la realización de constataciones en terreno; en diversas ocasiones los trabajadores asignados a dicha tarea han sufrido por parte de los usuarios golpes físicos, amenazas verbales, robos de pertenencias personales, entre otros incidentes de riesgo. Estas situaciones en múltiples oportunidades fueron conversadas con jefes e incluso en una ocasión con la autoridad máxima del ministerio donde se ubicaba dicho servicio. Las respuestas que

institucionalmente y con mayor frecuencia reciben estos trabajadores son formulaciones alrededor de la siguiente idea: “*tengo una fila de trabajadores que pueden entrar en sus puestos de trabajo*”, o también “*si no les gusta se van*”. Otra respuesta frecuente es la reubicación de los trabajadores contratados o monotributistas en el área de constatación. Generalmente se trata de personas que tienen una antigüedad mayor a seis meses y máximo cinco años; son jóvenes profesionales cuyo empleo constituye una de las primeras experiencias “formales” de trabajo. En muchos casos el tratamiento diferenciado que se otorga a los contratados y a los que se les prolongan sus contratos surge de la discrecionalidad con que los jefes y funcionarios impulsan el ingreso de cada uno a la Administración.

Las modalidades de vinculación laboral nombradas establecen un recorrido de degradación y precarización que afecta la estabilidad laboral y económica del trabajador. Por otra parte la imposibilidad de reclamar debido al temor de los trabajadores a perder el empleo afecta las condiciones de trabajo, haciendo que en muchos casos se vean obligados a aceptar dichas condiciones a pesar de reconocer las dificultades y los riesgos. Neffa afirma que:

(...) mientras que los empleos asalariados no registrados tienen claramente un carácter ilegal, y los empleos informales se sitúan en el margen de la legalidad, o ignorándola, los empleos precarios son generalmente lícitos, establecidos válidamente por leyes o decretos y de esa manera se los naturaliza, aunque tengan repercusiones negativas sobre el sistema de relaciones de trabajo y sobre la vida y la salud de los trabajadores. (Neffa, 2010)

La forma de degradación gradual de las modalidades de vinculación laboral expuestas tiene una consecuencia principal en la fragmentación del colectivo de trabajadores. Las diferentes reglas de juego provocan la pérdida de la solidaridad al interior del grupo de los trabajadores, debido a la escasez de puestos y a la competencia por ellos. Aunque los trabajadores precarios se insertan de una manera “lícita” y establecida legalmente por leyes y estatutos, esto repercute de manera diferenciada y degradada en los sistemas de relaciones de trabajo en la organización. Y si la finalidad es, como afirma Neffa (2010), comenzar con un proceso de descomposición de los aspectos estructurales que ha dejado la década de los ochenta y noventa con el armazón legal de flexibilización laboral, resulta discordante que el Estado en sus dependencias públicas continúe implementando formas de contratación de empleo precario.

Un dato no menor son los salarios de estos trabajadores; casi el 84% de los entrevistados cree que su trabajo se encuentra “mal o muy mal remunerado”. El promedio del salario de bolsillo que actualmente cobran los trabajadores encuestados es de \$4.100 a \$5.100. Esto se vincula con el salario mínimo, vital y móvil de \$3.900. Se puede afirmar que los trabajadores de los servicios sociales de la provincia de Córdoba, cuya tarea específica es el abordaje de la problemática de las violencias, se encuentran cobrando un salario muy bajo para la actividad que realizan, para la calificación e idoneidad que se necesita en la intervención de la violencia, y para los riesgos que asumen con la tarea. Esta afirmación se sostiene con el dato de que el 60% de los trabajadores indica que mantiene otros trabajos formales o informales fuera de la organización estatal. Es decir, es un sector que compensa su salario con el aumento de trabajos formales o informales, y por ende intensificando su jornada de trabajo.

## Trabajo de servicio: trabajar con la vulneración de derechos

En relación a la especificidad de la tarea de servicio, los trabajadores que conforman los servicios sociales intervienen en políticas y programas estatales que se encuentran organizados como servicios sociales, orientados al cumplimiento de obligaciones estatales en el campo de los derechos sociales.

Los servicios sociales [...] representan esa estructura de “intermediarios” en la puesta en marcha de las políticas de promoción social. Tienen un papel de “reparadores” o de pasadores, deben desarrollar una tecnicidad particular para dar o restituir su lugar a aquellos que no lo encuentran por sí mismos. (Castel, 2010)

Los servicios sociales públicos se encuentran conformados por agentes que en su mayoría son trabajadores sociales y psicólogos. De acuerdo a la particularidad del servicio se encuentran incorporados también abogados, médicos, técnicos, entre otras profesiones. En las encuestas se observa que la profesión de mayor preponderancia es la psicología, con un 41,3%, luego siguen los Trabajadores Sociales con 33% y los abogados con un 5,6 %.

El resto de los trabajadores son personal idóneo que realiza funciones administrativas, atención telefónica, recepción, traslado (choferes), limpieza y mantenimiento. La población de trabajadores estudiada pertenece al nivel operativo, cuya tarea incide en el proceso de trabajo que brinda un servicio social a la población. Ese servicio social público se vincula con familias, niños, jóvenes que ven vulnerados sus derechos, los que a partir de una intervención estatal se intenta restablecer y proteger. En general las acciones que llevan a cabo son de asistencia y tratamiento, diagnóstico, asesoramiento legal, constatación, prevención y derivación.

El trabajo de servicios se caracteriza por ser un trabajo reflexivo, que requiere competencias interactivas y se encuentra orientado a la resolución de situaciones problemáticas no del todo estandarizables. El preciso también que se desarrolle dentro de márgenes de actuación laboral amplios, ya que el contenido del mismo depende de factores situacionales. No opera con instrumentos ni materias primas a ser transformadas, sino que sus medios son símbolos, información, competencias discursivas e interacción con personas (Britos, 2006). En ese sentido, el 72,5% de los encuestados expresa que tanto *“él mismo como trabajador y sus compañeros participan en las actividades de análisis de las demandas y elección de estrategias de abordaje”*. Un porcentaje levemente inferior (70,3%) indicó que *“participan en la programación de las tareas”*. Un dato llamativo es que el 50,3% afirma que no participa respecto de las actividades vinculadas *“al establecimiento de plazos de respuesta a las demandas”*, ya que esos plazos son definidos por las autoridades de la repartición en la que se encuentran.

Los porcentuales de participación son significativamente menores en las actividades de distribución de recursos materiales y no materiales (19,3%) y definición de los programas de la institución (16,7%). Si bien los trabajadores manifiestan participar en el análisis de la demanda y en actividades de definición tanto de los criterios de trabajo del área como de la programación de las tareas, un aspecto que tiene fuerte incidencia en la capacidad de respuesta en las demandas es la distribución de los recursos materiales. Por ejemplo la repartición de Violencia Familiar y la de Residencia y Egreso utilizan autos para ir a territorio. El presupuesto del combustible es definido por un área que desconoce las urgencias y emergencias de las demandas. En muchas ocasiones no fue posible asistir la demanda requerida por falta de combustible.

El trabajo de servicio se asienta en una relación social donde hay otro/s que demanda/n atención por una situación particular. Esta situación se singulariza con diferentes matices de acuerdo a múltiples aspectos: las condiciones de existencia –tanto objetivas como subjetivas- de la/s persona/s

afectada/s, la duración y la intensidad con la que se han vulnerado ciertos derechos (a la educación, a la salud, al hábitat, al trabajo, etc.), si se trata de una situación que se viene dando de generación en generación o desde hace corto tiempo, etc.

Otro aspecto a tener en cuenta en la relación social de servicio es el actor que interviene ofreciendo una ayuda, es decir un trabajador idóneo al que se consulta. Este trabajador podrá abordar o no “la relación” a partir de un conjunto de componentes que lo condicionan, que son de índole institucional, organizacional, técnico-profesional, social y personal.

El componente institucional está circunscripto a las leyes que indican legalmente lo que se debería hacer y no hacer en materia de políticas de promoción social respecto a las demandas planteadas. Los lineamientos organizacionales refieren a cómo se organiza el trabajo, a la modalidad de vinculación laboral y la estabilidad, al tiempo de atención para las tareas asignadas, a la cantidad de demandas de atención, a la existencia de recursos humanos suficientes, a los recursos edilicios adecuados, materiales, económicos, etc. La dimensión técnica-profesional refiere tanto a los contenidos disciplinares y teóricos como metodológicos y éticos del ejercicio (competencias y capacidades respecto a la toma de entrevistas, posibilidades de escucha y atención, formas de intervención adecuadas, dilemas éticos respecto a las decisiones a tomar, etc.), todos elementos puestos en juego por el o los trabajadores en el abordaje de cada caso. Asimismo intervienen aspectos personales que están dados por la historia singular de cada trabajador, los cuales pueden facilitar u obstaculizar la relación con ese otro que demanda.

De este modo, la relación social de servicio cobra diferentes modalidades de acción de acuerdo a las combinaciones posibles de todos esos componentes con la situación que se esté abordando en un momento particular. El trabajo de servicio se asienta en una relación social singular y particular. Cada demanda tiene matices propios y no se puede actuar con recetas o del mismo modo siempre. En el conjunto de trabajadores de estos servicios se observa una serie de factores derivados de la actividad misma, es decir del trabajo continuo con situaciones sociales de vulnerabilidad y violencia, así como factores derivados de la organización social y técnica del trabajo, y de las estrategias de resolución individuales y colectivas que ponen en juego los trabajadores para tramitar la tensión de placer y sufrimiento (Dejours, 1998a) que emerge en la actividad diaria, que limitan de una u otra manera el desempeño de los trabajadores y afectan por lo tanto su salud.

En este sentido, se puede afirmar que las personas que trabajan directa o indirectamente con víctimas o personas que cometen actos de violencia, se encuentran en contacto con el dolor de manera permanente. Ello debido a la particularidad de tener que escuchar y leer cotidianamente relatos de episodios violentos, como así también corroborar los efectos de las acciones de violencia en las personas afectadas. Sin duda esas vivencias dejan rastros (Documento “Trabajo de Riesgo e Insalubre”, 2005).

La naturaleza del trabajo de servicio se asienta en una relación social entre trabajadores y personas que han visto afectados sus derechos. A partir de esa relación social los trabajadores intentan restaurar los derechos afectados, siendo además el Estado el que tiene la obligación de garantizar la restitución de esos derechos. En ese sentido “la dimensión social” (Gutiérrez, Olivera Rubia, Terrera, 2011), particularmente la relacional y vivencial del trabajo de servicio, merece extremo cuidado, porque puede tomar formas insalubres. Esta situación se agrava aún más cuando los mismos trabajadores que ofrecen ayuda profesional vivencian la vulneración de sus derechos como resultado de la degradación de las condiciones de trabajo como trabajadores del Estado.

Es decir, no sólo el medio ambiente físico puede ser tóxico y perjudicial, sino que también lo puede ser por ejemplo la exposición permanente y sistemática al dolor ajeno y el trabajo reiterado de ciertas temáticas, dilemas éticos sobre el actuar profesional que muchas veces entran en contradicción con aspectos legales, institucionales o personales, la carencia de espacios de supervisión técnico- profesional que posibiliten la reflexión sobre el propio trabajo, la obstaculización por parte de jefes para elegir rotar de manera sistemática por otras áreas o tareas, la excesiva cantidad de toma de entrevistas con tiempos acotados por el aumento de la demanda y escases de personal, convertir el miedo a la pérdida del trabajo en una herramienta de gestión a partir de contratos de trabajo precarios.

## La salud de los trabajadores

---

Se ha señalado que la actividad de los trabajadores que abordan situaciones de violencia y conflicto es un campo relativamente poco explorado en sus dimensiones de empleo y ocupacionales. La reflexión sobre las condiciones de empleo y trabajo por parte de estos trabajadores orientados a prestar servicios a personas en condiciones de vulnerabilidad social elevada, crisis familiar y víctimas de diversas formas de violencia, pone de manifiesto la complejidad de la relación social de servicio que se establece y que requiere ser analizada.

Un dato llamativo indica que más de la mitad (54,7%) expresaron que “*siempre o casi siempre*” se encuentran sometidos a factores que ponen en riesgo su salud en su lugar de trabajo, y el 78,6% de los encuestados manifestó que “*nunca o pocas veces*” existen medidas preventivas sobre la salud y la protección de los trabajadores.

El 82% de los trabajadores indicó que “*nunca se producen accidentes de trabajo o es raro que ocurran*”. Sin embargo en el caso de que ocurran accidentes en el lugar de trabajo, el 58,5% los califica como “*graves o muy graves*”. Un porcentual superior al 90% afirma que “*pocas veces o nunca*” reciben capacitación para evitar accidentes. A esta información se le suma un dato significativo sobre el desconocimiento que tienen los trabajadores sobre cuál es la Aseguradora de Riesgo de Trabajo (ART) que los protege en caso de accidente de trabajo; el 78,6% de los trabajadores encuestados respondió que no sabe cuál es.

Estas respuestas indican que aunque existe cierta percepción sobre los riesgos y la carencia de medidas preventivas, no obstante la mayoría desconoce la existencia de accidentes, aunque admiten que cuando ocurren son de gravedad. Este dato que parece contradictorio a simple vista puede ser explicado retomando lo que dice la bibliografía sobre la temática (Dejours, 1998b; Clot, 2009). En general las personas son capaces de resistir y adaptarse a deficientes condiciones y medio ambiente de trabajo, y llegar a naturalizarlas al punto de considerar que esa es la única forma de trabajar. Por ejemplo, en las entrevistas y grupos focales surgieron múltiples narraciones referidas a los riesgos que corren los trabajadores cuando hacen constataciones en terreno, como entrar solo al domicilio de una persona que ha sido denunciada como agresor, que el chofer lo deje una cuadra antes porque no se anima a entrar al barrio, viajar en colectivo hasta el domicilio y sufrir robos en el barrio, que el agresor espere al profesional en la puerta de la oficina para amenazarlo, o lo siga a la parada del colectivo.

En los grupos focales aparecen frases como: “*cada vez que hay que ir a un domicilio empiezo a tener palpitaciones*”, o “*cuando tomo entrevistas de cierta gravedad me empiezan a transpirar las manos o me agarran terribles contracturas de cuello*”, “*en el transcurso de mis tres embarazos, distintas situaciones de trabajo hicieron que tuviera que pedir licencia anticipada por maternidad*”.

Si bien el hecho de trabajar puede provocar normalmente la fatiga por el uso de la fuerza de trabajo, cuando las condiciones de empleo y de trabajo no son adecuadas la fatiga puede hacerse patológica, aumentando la propensión a enfermarse y accidentarse, y ese trabajo degradado termina por deteriorar la salud de los trabajadores. El trabajo no enferma por sí mismo sino por las condiciones en que se realiza, las que por lo tanto deben ser desnaturalizadas y revisadas. Sin embargo las personas trabajan *“a pesar de todo”* (Clot, 2009), y encuentran en la naturalización de las condiciones una forma de hacerlo, enfrentan los accidentes y su gravedad a través del despliegue de mecanismos y estrategias defensivas en el trabajo, tanto individuales como colectivas. Dichos mecanismos tienen la función de proteger a las personas y al grupo ante la angustia que genera trabajar en malas condiciones, evitando reconocer el miedo que implica hacerlo diariamente a través de abordar el sufrimiento de otros y el propio. Esas estrategias promueven negar el temor y por ende los hechos que lo generan.

Esta dinámica se manifiesta muchas veces en conductas omnipotentes o de desestimación de la situación de gravedad, o también la relativización de medidas de cuidado de la salud, tanto propias como las del colectivo de trabajadores. En los grupos focales algunas frases dan cuenta de conductas de este tipo: *“al inicio nos creíamos Robin Hood, aceptábamos ir solos al domicilio del agresor y creíamos que con eso ya hacíamos una buena intervención”*. Otros, ante la impotencia que generan las situaciones de trabajo, comienzan a *“trabajar a reglamento”*, cumplen un horario y luego se desentendían. Ambas son formas de negar la angustia que genera el mismo trabajo. En ese caso, trabajar a reglamento refiere a cuando los trabajadores comentan por ejemplo: *“cumpló mis seis horas y me voy, hay cosas que si el sistema no soluciona, yo menos...”*.

Según la opinión de los encuestados sobre cuáles son los tres riesgos prioritarios que debería prevenir la organización a través de un programa de salud, el 60,6% nombra en primer lugar *“el agotamiento emocional”*. En segundo lugar se refieren a *“problemas musculares y de columna”*, *“trastornos psiquiátricos y psicossomáticos”*, *“deterioro de la atención y concentración”*. Un dato significativo que aparece en el 10% de los casos es *“el acoso laboral de pares, superiores y usuarios”*.

En la encuesta se realizó una pregunta abierta sobre cuáles son las tres situaciones donde el trabajador se pone tenso en el trabajo. Las respuestas dan cuenta de los factores que perciben como aquello que más los afecta en el trabajo. Las situaciones que señalaron son:

- Sobre la naturaleza del trabajo de servicio: una excesiva demanda con equipos técnicos de escaso personal, trabajar con el permanente sufrimiento del otro, acumulación de informes y de personas a atender, relaciones tensas con jefes-pares y usuarios.
- Respecto a la relación con jefes: *“falta de pautas claras y lineamientos en la tarea”*, *“desbordes emocionales acompañados de gritos y malos tratos”*, *“presiones y exigencias excesivas en el cumplimiento de la tarea”*.
- Con relación a los pares: *“falta de compañerismo”*, *“falta de compromiso con la tarea”*, *“tratos verbales inadecuados, gritos, motes”*.
- Referido a los usuarios: *“agresión verbal y física de las personas que asisten en busca de ayuda”*. Perciben que los malos tratos de los usuarios han aumentado en los últimos años.

Dejours (1998a) expresa que *“no hay salud individual. La salud está fundamentalmente vinculada a la calidad del compromiso del sujeto en la relación con el otro que mediatiza y enseña o acompaña. En otras palabras, la salud es tributaria de una dinámica intersubjetiva.”* Dado que todo trabajo se realiza para otros, sobre todo con otros (e incluso a veces contra otros), se debe tener especial cuidado en la tarea de servicios sociales, donde la especificidad de la tarea se asienta en una *“relación social”* parti-



cular con otro, con una situación de vulneración de derechos y por ende de violencia y conflictividad. Se debe poner especial énfasis en las características específicas del trabajo de servicio, en el proceso de trabajo y los riesgos que conlleva dicha tarea para el grupo de trabajadores que puede encontrarse propenso a enfermarse, y a su vez pueden ver afectados la calidad del trabajo en sí y sus productos (los servicios).

De ese modo, se entiende oportuno realizar acciones de prevención y asistencia de la salud en temas vinculados con “*el agotamiento emocional*” (la escucha permanente del sufrimiento del otro y la contención), el impacto sobre el propio cuerpo y la manifestación en *dolencias músculo esqueléticas* (*lesiones de cuello y hombro, dolor de espalda, fatiga crónica*) vinculadas con la “tensión permanente” que emerge de la problemática de abordaje en sí y del aumento de la demanda que lleva a una sobrecarga de trabajo. También en aspectos psicosociales como la dinámica de reconocimiento de jefe-pares-usuarios, cuyas dificultades o carencias pueden manifestarse en patologías de acoso o también en las llamadas patologías de soledad (Dejours, 2006), que están relacionadas con la desestructuración de los mecanismos de defensa, en especial las defensas colectivas y la solidaridad.

## Recomendaciones

---

El proceso complejo y heterogéneo de degradación de las formas de vinculación laboral, el establecimiento de modalidades de empleo precario en los servicios sociales del Estado provincial y la desatención a cuestiones que hacen al proceso de trabajo de los servicio y a sus características específicas son factores que han contribuido a la emergencia de rasgos que señalan el deterioro de la calidad del empleo y del trabajo en dichas reparticiones.

Para el análisis de esas condiciones se retoma la noción de “calidad del trabajo” (Pujol, 2012), que va más allá del concepto de “calidad de empleo”, para abarcar la complejidad de la problemática de la calidad y sus distintas dimensiones.

Además de considerar las modalidad de vinculación laboral, los contratos y las condiciones objetivas de los servicios sociales públicos estudiados, se consideran en el mismo nivel de importancia aspectos vinculados a la organización del trabajo de los servicios: la naturaleza de la tarea, las especificidades de la misma, los riesgos; aspectos centrales porque también permiten abordar la salud tanto individual como del colectivo de trabajadores.

Se detallan a continuación ítems sobre las condiciones de empleo y de trabajo que fueron construidos participativamente con los trabajadores/as en el proceso de beca y que se consideraran deben ser tenidos en cuenta en los servicios sociales estudiados:

- Unificar las modalidades de vinculación laboral del personal y así propiciar mayor equidad en las formas de contratación y en la estabilidad laboral y económica.
- Actualizar los salarios de modo inmediato.
- Reconocer y valorar el trabajo de los servicios sociales con sus características y especificidades, en particular en las áreas relacionadas con la atención de situaciones de violencia y conflicto.
- Controlar la cantidad de casos asignados a cada profesional.

- Establecer un sistema de descansos.
- Planificar formas de rotación por diversas problemáticas/áreas.
- Instalar y promover los espacios de supervisión como elemento de capital importancia en las condiciones de trabajo del grupo poblacional estudiado.
- Sensibilizar sobre las enfermedades ocupacionales vinculadas a la tarea de servicio: el agotamiento emocional, los trastornos músculo esqueléticos de origen psicosocial y la conflictiva interpersonal jefe-pares-usuarios.

Esta experiencia de beca muestra el estado de situación sobre las condiciones de trabajo y empleo de los trabajadores de los servicios sociales públicos provinciales estudiados. Se constituye en el inicio de una preocupación continua sobre la búsqueda de soluciones y la elaboración de instrumentos y políticas que regulen a más largo plazo las situaciones generadoras de sufrimiento.

Las recomendaciones marcan de manera urgente las soluciones y políticas de abordaje que tanto el colectivo de trabajadores, como el Estado en su rol de empleador, los sindicatos como representantes de los trabajadores y los colegios profesionales deberían profundizar en materia mejoras de la organización del trabajo, de las condiciones de trabajo y de salud laboral.

## Referencias

---

- Ase, I., y Burijovich, J. (2001). La Reinención del Estado Cordobés: Una Reingeniería de la Ciudadanía. *Revista Administración Pública y Sociedad, IIFAP. UNC, N° 14.*
- Britos, N. (2006). *Ámbito profesional y mundo del trabajo. Políticas sociales y Trabajo Social en los noventa.* Buenos Aires: Espacio.
- Britos, N. (2013). *Las formas de contratación laboral producto de las transformaciones contemporáneas y su incidencia en las condiciones laborales del Trabajo Social.* Congreso Costa Rica.
- Castel, R. (2010). *El Ascenso de las Incertidumbres. Trabajo, protecciones, estatuto del individuo.* México: Fondo de Cultura Económica.
- Castel, R. (2010). *¿Tienen los jóvenes una relación específica con el trabajo?* México: Fondo de Cultura Económica.
- Clot, Y. (2009). *¿El trabajo sin seres humanos? Psicología de los entornos de trabajo y de vida.* Madrid: Modus Laborandi.
- Clot, Y., y Fernández, G. (2007). Instrumentos de investigación. Entrevistas en auto-confrontación: un método en clínica de la actividad. *Laboreal.* 3(1).
- Decreto 66/99. Convenio Colectivo de Trabajo para la Administración Pública. Boletín Oficial, 26 de Febrero de 1999. Buenos Aires, Argentina.
- Dejours, C. (1998a). *El factor humano. Asociación Trabajo y Sociedad.* Buenos Aires: Lumen Humanitas

- Piette-Conicet.

- Dejours, C. (1998b). De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo. En: Dessors, Dominique. *Organización del trabajo y salud. De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo*. Buenos Aires: Piette/Conicet.
- Dejours, C. (2006). *La banalización de la injusticia social*. Buenos Aires: Topía.
- Gollac, M., y Bodier; M. (2012). *Resumen del Informe del Colegio de expertos sobre el seguimiento de los riesgos psicosociales en el trabajo a pedido del Ministro de Trabajo de Francia*.
- Gutiérrez, I., Olivera Rubia, M. E., y Terrera, A. (2011). *Calidad de empleo en el sector alimentos y bebidas de la ciudad de Córdoba*. Emergencias y persistencias. 10° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. Publicación en CD. Buenos Aires.
- Gutiérrez, I., Olivera Rubia, M. E. y Terrera, A. (2011b). *Calidad de empleo y salud. La organización social del tiempo en el sector alimentos y bebidas de Córdoba*. II Congreso Internacional de Psicología del Trabajo y las Organizaciones. Publicación en CD. Rosario. UNR. Facultad de Psicología.
- Hintze, S. (2007). *Políticas Sociales Argentinas en el Cambio de Siglo*. Conjeturas desde lo posible. Buenos Aires: Espacio.
- Ley 8836. Modernización del estado. Gobierno de la Provincia de Córdoba. Recuperado de: <http://web2.cba.gov.ar/web/leyes.nsf/0/509EAA81521D063F03257250005954F7?OpenDocument&Highlight=0,8836>
- Neffa, J. (1993). Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo de los Trabajadores que envejecen: un problema a estudiar más seriamente. En *Envejecimiento y trabajo*. Asociación Trabajo y Sociedad. Laville, A. (Comp.). Buenos Aires: Piette/Conicet, Ceil/Conicet, Credal/Cnrs.
- Neffa, J. (2003) Acerca de la naturaleza y significación del trabajo humano. En *El trabajo humano. Contribuciones al estudio de un valor que permanece*. Buenos Aires: Ceil-Piette, Conicet. Lumen/Humanitas.
- Neffa, J. (dir.), Oliveri, M. L., Persia, J. y Trucco, P. (2010). La crisis de la relación salarial: naturaleza y significado de la informalidad, los trabajos/empleos precarios y los no registrados, en *Empleo, desempleo & políticas de empleo*. PICT 2383/06 Modos de Desarrollo y Políticas Activas de Empleo en Argentina (2002-2007). Buenos Aires: Ceil Piette Conicet. N° 1.
- Planta de empleados/as pertenecientes a la Dirección de Violencia Familiar, del Ministerio de Justicia. Gobierno de la Provincia de Córdoba, (2005). Producción colectiva: *Trabajo de riesgo e insalubre*.
- 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.
- Pujol, A., Roitter, S., Delfini, M., Rodríguez Miglio, M., Erbes, A. y Agüero, S. (2012). *Trabajar en la industria alimentaria y automotriz: una aproximación a la calidad del empleo desde la perspectiva de los trabajadores*. XVII reunión Anual Red Pymes Mercosur. San Pablo, Brasil.

## TRABALHAR NO CÁRCERE: A ATIVIDADE DOS AGENTES DE SEGURANÇA PENITENCIÁRIA

Julie Micheline Amaral Silva<sup>1</sup>, Marcela Sobreira Silva<sup>2</sup> y Renato Sargedine Araujo<sup>3</sup>

### Introdução

---

O sistema prisional no Brasil é caracterizado pelas condições desumanas, configurando-se uma realidade de destituição de direitos. Em pesquisa realizada sobre a violação dos direitos humanos no mundo, a organização não-governamental Human Rights Watch constatou que, em nosso país, as prisões, superpopulosas, encontram-se em péssimas condições sanitárias e que os atendimentos médico, jurídico e assistencial são realizados precariamente. Com a desproporcionalidade na aplicação das penas, a população carcerária cresce a cada ano, enquanto se forma um cenário propício à prática dos maus tratos, da tortura e da violência.

Entretanto, a Convenção contra a Tortura e outros Tratamentos ou Penas Cruéis, Desumanos ou Degradantes adotada pela Organização das Nações Unidas determina, desde 1984, que o Estado-Parte deve exercer e permitir o controle onde pessoas são ou podem ser privadas de sua liberdade em centros de detenção, com vistas à proteção dos sujeitos aprisionados contra a tortura e outros tratamentos ou penas cruéis, desumanos ou degradantes.

Em trânsito no Congresso Nacional, o Projeto de Lei nº 2.442/2011 pretende instituir um Sistema Nacional de Prevenção e Combate à Tortura, através da criação do Comitê Nacional de Prevenção e Combate à Tortura e do Mecanismo Nacional de Prevenção e Combate à Tortura, incorporando as obrigações internacionais supracitadas e da República Federativa do Brasil. O projeto propõe diversos instrumentos de prevenção e combate à tortura no país, dentre eles, a formação de um grupo de peritos com a prerrogativa de planejar e realizar visitas às pessoas privadas de liberdade, para verificar as condições a que se encontram submetidas.

Com o propósito de cumprir as orientações da Organização das Nações Unidas, o Ministério Público do Estado de Minas Gerais, especificamente, o Centro Operacional das Promotorias de Justiça e Defesa dos Direitos Humanos (CAO-DH), inaugurou, no final do ano de 2013, um projeto cujo objetivo é realizar um levantamento das condições proporcionadas aos sujeitos em privação de liberdade nas unidades prisionais das cidades de São Joaquim de Bicas e Ribeirão das Neves, região metropolitana de Belo Horizonte, capital de Minas Gerais. O projeto tem servido, ainda, para a formação de uma base para as práticas futuras do grupo de peritos que visitarão e acompanharão as unidades. Ambos os eixos atuam simultaneamente nas unidades e o período de pesquisa abarcará o intervalo entre janeiro de 2014 e outubro do mesmo ano.

Há nesse projeto três eixos distintos de investigação dentro das unidades. O primeiro, constituindo a demanda principal, é o eixo de Monitoramento da tortura (eixo 1), o segundo refere-se a compreensão do trabalho dos agentes de segurança penitenciária (eixo 2) e o terceiro eixo compreende uma pesquisa sobre as condições dos diversos tipos de trabalho realizados pelos próprios sujeitos encarcerados dentro das unidades (eixo 3).

---

1 Universidade Federal de Minas Gerais. Brasil. E-mail: [julie.amaral50@gmail.com](mailto:julie.amaral50@gmail.com)

2 Instituto DH: Formação, Pesquisa e Promoção de Direitos Humanos e Cidadania. Brasil. E-mail: [sobreira.marcela@gmail.com](mailto:sobreira.marcela@gmail.com)

3 Instituto DH: Formação, Pesquisa e Promoção de Direitos Humanos e Cidadania. Brasil. E-mail: [vododo@uol.com.br](mailto:vododo@uol.com.br)

Os resultados encontrados pelos pesquisadores contratados pelo Ministério Público pertencentes ao eixo 1 reforçam, até o momento, o cenário descrito pela Organização não-governamental Human Rights Watch e têm gerado um volume significativo de denúncias e relatos de maus tratos e tortura. Tentamos, contudo, complementar o entendimento dessa realidade - um sistema propulsor de uma violência que é, na maioria das vezes, praticada pelos agentes de segurança penitenciária, que são a linha de frente do Estado dentro das unidades prisionais. Só a partir desse entendimento é possível a compreensão ampla do sistema, ou seja, a partir disso há chances de identificar fatores que transcendem a prescrição do trabalho do agente de segurança penitenciária, elementos que o influenciam a adotar determinadas posturas e ações, na medida em que se trata de um local permeado por regras e lógicas próprias de funcionamento e gestão. E ainda, faz-se necessário compreender as posturas e medidas adotadas na execução da atividade como estratégias relacionadas às condições de trabalho que são oferecidas a esses trabalhadores.

O presente estudo é, então, fruto da pesquisa realizada, em específico, pelo eixo 2 do projeto já mencionado. Pretende-se compreender a atividade do agente de segurança penitenciária e também os impactos psicossociais dessa atividade, ou seja, os efeitos que a execução desse trabalho impõe aos trabalhadores. Tendo em vista que nessa execução não acontece a mera repetição de tarefas, visto que “atividade quer dizer atividade própria: atividade que parte e vai se enraizando no sujeito ativo para desabrochar, se for o caso, em um contexto social” (Lhuillier, 2014: 13).

## Metodologia

---

A proposta emerge da compreensão de que a análise do universo laboral deve alcançar o ‘trabalho real’, definido como aquele que não corresponde, mas transborda ao prescrito, ao planejamento da organização. A atividade de trabalho é, nessa perspectiva, locus privilegiado de criação, revelando que não há predeterminação suficiente ao agir humano e que, no processo de trabalho, nada pode ser mecânico: “...nada pode ser pura aplicação do que se tinha pensado sem você, antes de você” (Schwartz, 2011). Desse modo, “a tarefa jamais é ‘executada’, ela é sempre repensada, reorganizada, transformada, tanto em função das situações concretas, quanto de cada sujeito singular”. (Lhuillier, 2014)

Entende-se que o trabalho real transcende e escapa ao planejado e é capaz de desvelar o drama da vida humana no trabalho; é ele que permite ao trabalhador fazer usos de si, através do debate de normas e valores, constituído no hiato da distância entre o prescrito e o real. (Athayde e Brito, 2011). Com base nos pressupostos teórico-metodológicos da Psicossociologia do Trabalho e da Ergologia, foram realizadas, no período de Janeiro a Junho de 2014, inserções em campo em três unidades prisionais na cidade de São Joaquim de Bicas, situada na região metropolitana de Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil, na tentativa de alcançar o trabalho real e os diversos usos de si que agentes penitenciários estão, no exercício de sua atividade, dispondo.

As visitas às unidades prisionais foram orientadas pelos próprios agentes penitenciários. Através dessa imersão em campo, foram realizadas as observações do trabalho desses profissionais, investigando as seguintes questões: 1) Como se organiza o trabalho do agente penitenciário?; 2) Quais são as condições de sua realização? e, enfim, 3) Quais são os principais impactos psicossociais decorrentes desse fazer laboral?. As observações do trabalho, que duravam em torno de 2 a 3 horas, foram realizadas em diferentes datas e em contato com diversas ações e procedimentos, de acordo com o funcionamento da unidade e com as situações encontradas. A partir dessa pesquisa, almejava-se alcançar a atividade de trabalho do agente e, desse modo, explicitar a realidade concreta do universo carcerário, bem como elucidar a complexa dinâmica da realidade do sistema prisional, sob o olhar do agente pe-

nitenciário, de sua atividade, de seu cotidiano e, principalmente, das exigências que se fazem presentes no cenário do cárcere.

O período de observação, o número de visitas realizadas pela equipe de pesquisa e o total de horas observadas em cada unidade são explicitados na Tabela 1:

| Unidades Prisionais | Período de observação | Número de visitas | Total de horas de observação |
|---------------------|-----------------------|-------------------|------------------------------|
| Unidade I           | Janeiro e Fevereiro   | 05                | 13 horas                     |
| Unidade II          | Março e Abril         | 04                | 10 horas                     |
| Unidade III         | Maio e Junho          | 04                | 10 horas                     |

Além das observações nas unidades prisionais, foram realizados, nos meses de março e junho de 2014, dois grupos de encontro sobre o trabalho do agente penitenciário, com duração de quatro horas cada. A formação deste grupo visa criar um espaço de debate fora do ambiente laboral, de modo que os agentes pudessem pensar e dizer sobre a própria atividade. A formação deste espaço é importante na medida em que o trabalho, compreendido como a gestão entre o planejamento e as condições concretas de sua realização, é capaz de mobilizar as subjetividades que se ocupam daquela atividade.

Para Schwartz (2010: 43), o trabalho é uma experiência que faz um apelo à pessoa, à sua memória, saberes, cognição, inteligência. Experiência que se faz no corpo-si, naquilo que reúne a “história de nossos fracassos, nossos sofrimentos, nossos sucessos, nossos engajamentos com uns e outros, atravessados pelas nossas relações com os valores; e nosso corpo carrega essa história sem que nós a saibamos muito bem. É tudo isso que faz experiência”. Compreender o trabalho como experiência é perceber um saber que se acumula na história e que, nem sempre, é inteiramente racionalizado, posto em palavras. Isso porque a atividade se desenrola no plano do imprevisto e é sempre uma história em aberto a ser feita pelos trabalhadores, que devem agir diante dos acontecimentos.

As situações, sempre imprevisíveis, os valores envolvidos e, ao mesmo tempo, as metas, regras e pré-determinações orientam as escolhas e as ações, conferindo toda a singularidade de uma experiência. Segundo Schwartz (2010), toda essa dramática está longe de ser plenamente consciente e, por isso, o espaço de debate sobre o trabalho é capaz transpor a experiência em palavras; conferir significados, possibilitar as ressignificações acerca do universo do trabalho. Assim como o é a própria atividade e a experiência que dela decorre, a formação de grupos de trabalhadores propõe o encontro de singularidades, enquanto, de posse da fala sobre a atividade, os sujeitos descobrem uns aos outros e a si mesmos.

Buscamos, através dos grupos e das observações de trabalho compreender a experiência do trabalho no cárcere: seus desafios e impactos psicossociais. Os resultados aqui apresentados são provisórios, fruto de pesquisa realizada no intervalo de janeiro e junho do ano de 2014, em três unidades. São, no entanto, resultados relevantes que nos apontam para uma maior compreensão do trabalho no contexto prisional.

## O cenário do trabalho no cárcere

O sistema penal propõe-se, oficialmente, à contenção da criminalidade e à promoção da segurança à sociedade. Sabemos, entretanto, que esse discurso não se aplica à realidade, visto que a lógica da punição atinge, essencialmente, uma parcela da população – os pobres e marginalizados. (Santos, 2012)

Os estudos de Wacquant (2004) demonstram que o aprisionamento dos pobres reforça os processos de exclusão e marginalização – eis que o cenário de punição e de privação de liberdade em nosso país é o campo de concentração da miséria e o depósito dos detritos sociais. Em sua análise, o sistema penitenciário brasileiro apresenta as piores jaulas do terceiro mundo e se caracteriza por: a) condições de vida e de higiene degradantes; b) negação do acesso à assistência jurídica e aos cuidados elementares de saúde; c) violência pandêmica entre os encarcerados, sob a forma de maus-tratos, extorsões, sovas, estupros e assassinatos.

Entende-se, portanto, que o descaso e o abandono dos sujeitos em privação de liberdade só faz alimentar o processo de exclusão, reafirmando a condição marginal desses sujeitos, através do controle, do uso da força, da violência e de toda forma de violação de princípios elementares para a vida humana.

As prisões alimentam o ciclo pobreza-crime-punição e, em seus portões de ferro, repetem-se, indefinidamente, entrada e saída de sujeitos imersos em contextos de exclusão. A cada ingresso no sistema prisional, o assujeitamento: registro numérico, uniforme, conduta e cabelo padrão, que configuram a descaracterização da identidade e permitem o controle do comportamento.

A superlotação que as unidades vivenciam é, fundamentalmente, a matriz dos problemas do cárcere e alimentam toda violação de direitos humanos nas prisões: as unidades contam com o número triplicado da capacidade de sujeitos presos, dificultando a realização dos atendimentos e configurando um cenário de extrema precarização.

Nas unidades prisionais visitadas, a realidade de superlotação é alarmante e influencia diretamente na qualidade da assistência ao preso e na atividade de trabalho do agente de segurança penitenciária, tal como demonstra a Tabela 2<sup>4</sup>:

| Unidades Prisionais | Número de presos | Capacidade | Número de agentes | Proporção de presos por agente |
|---------------------|------------------|------------|-------------------|--------------------------------|
| Unidade I           | 500              | 224        | 134               | 3,73                           |
| Unidade II          | 1800             | 800        | 350               | 5,14                           |
| Unidade III         | 1600             | 700        | 270               | 5,93                           |

A realidade do sistema carcerário revela as suas contradições: ele se pretende à promoção da segurança, mas, ao contrário, alimenta, reproduz e mantém a violência nos limites de seus muros e fora deles. Além disso, presta-se à função do aprisionamento, ao mesmo tempo em que anuncia a ressocialização. Tais contradições exercem influências determinantes sobre a atividade de trabalho do agente de segurança penitenciária e são ainda mais evidentes e complexas quando se desenrolam em um cenário caracterizado pela precariedade material e assistencial e pela superlotação.

4 Os valores apresentados são referentes à soma dos turnos diurno e noturno, portanto essa proporção pode aumentar significativamente em cada turno de trabalho.

## Organização dos grupos e equipes de trabalho

---

O trabalho do agente de segurança reúne uma série de obrigações listadas e descritas na Normatização do sistema prisional, documento elaborado pela Secretaria de Estado de Defesa Social (2012). As responsabilidades conferidas a esse profissional envolvem a garantia da segurança, da ordem e da disciplina, todas elas cumpridas a partir da vigilância e controle das ações dos sujeitos aprisionados. Os agentes de segurança acompanham todos os procedimentos aos quais estão submetidos os encarcerados, participando cotidianamente da vida desses sujeitos na prisão: desde a admissão até o desligamento.

Nas três unidades estudadas, o trabalho do agente de segurança se organiza em equipes, sendo que cada equipe, composta por um grupo de agentes, ocupa-se de determinada função, conforme a descrição a seguir:

**Grupo de Apoio:** Composto por agentes que ficam transitando entre uma ala e outra, conforme a demanda e a necessidade. Este grupo é mobilizado principalmente para o trânsito dos presos para o atendimento médico, psicológico ou com advogados, mudança de ala, chegada ou saída da instituição e quando há visitantes na unidade. Este grupo acaba por exercer funções de reforço da segurança. Sua jornada é alternada e de 12 horas.

**Grupo de Trânsito Interno (GTI):** Principal grupo responsável pelo transporte interno dos presos, especialmente para o banho de sol, no qual os sujeitos encarcerados são levados ao pátio e neste local permanecem por cerca de duas ou três horas. As operações desses agentes são realizadas em contato direto com o preso, por isso, eles demonstram maior preocupação com os equipamentos e procedimentos de segurança. Sua jornada de trabalho é de 8 horas diárias.

**Setor Administrativo:** Composto em sua maioria por mulheres, agentes de segurança, deslocadas de suas funções originais. Ocupam o lugar vago dos funcionários que deveriam desenvolver as funções burocráticas da unidade. Ainda, alguns agentes são responsáveis pelo controle e registro da entrada e saída dos presos, que devem ter os seus dados sempre atualizados e dos visitantes, que, conforme a situação, devem ser submetidos à revista. A jornada de trabalho desses agentes é de 8 horas diárias.

**Grupo de Intervenção Rápida (GIR):** Esse grupo é responsável por agir na unidade em situações emergentes, como por exemplo, envolvimento dos presos em brigas dentro de celas e motins. Os agentes desse grupo se diferenciam dos demais inicialmente pela função, como já esclarecido, e também pelas vestimentas e forma de agir no trabalho. Esse grupo utiliza de balaclava, uma espécie de touca ninja que não permite que os presos identifiquem esses agentes, justamente pelo fato de sua ação ser emergente e mais incisiva. Os agentes do GIR intervêm em momentos de tensão e perigo para os agentes “comuns”, isso faz com que a ação seja mais incisiva e violenta, por isso a necessidade de resguardar a identidade desses trabalhadores. Além disso, estão sempre armados. A jornada de trabalho é de 12 horas alternadas, porém, isso pode se estender no caso de emergências. Assim, os agentes já no seu horário de descanso precisam se deslocar até a unidade para atender a demanda, eles estão sempre de sobreaviso. Das três unidades estudadas, apenas duas delas, os presídios, contam com esse grupo.

Além dos grupos, nas unidades há também postos fixos que os agentes ocupam, esses não pertencem aos grupos mencionados, mas se assemelham a eles pela jornada de trabalho.

**Gaiola:** Permanece em um posto de trabalho fixo, uma pequena sala escura e gradeada, ou em um espaço na entrada das alas. Sua responsabilidade é vigiar os presos da ala e, quando possível, atender às demandas do preso. É ele o cuidador das chaves da ala, ou celas as quais vigia. Sua jornada é alternada



de 12 horas de trabalho e como devem permanecer em um mesmo local, em uma atividade por vezes monótona, alguns agentes usam material de leitura e estudo ou rádio, como uma estratégia para lidar com o trabalho.

**Muralha ou Guarita:** Agentes que ficam posicionados nas guaritas ou muralhas das unidades também permanecem em um posto fixo. Esse posto fica localizado em um local estratégico para a visão do ângulo máximo da unidade, ou seja, são pequenas salas a altura dos muros de onde se pode visualizar as celas e os pátios. A jornada se alterna entre 12 horas de trabalho e 36 horas de folga. Os agentes deste posto permanecem armados e tem autorização para acionar esse armamento em casos de tentativa de invasão da unidade, ou seja, eles só podem atirar para o lado de fora, nunca em direção ao pátio ou celas.

Responsável pela vigilância e pelo sistema de segurança da unidade prisional, o agente conduz a disciplina dos condenados e busca a manutenção da ordem, através da realização de procedimentos padronizados. É, em última análise, o sujeito do controle, do olhar vigilante e do adestramento e, imbuído de seu poder disciplinar, transforma os sujeitos em objetos manipuláveis, “corpos dóceis”, tal como mencionado por Foucault (1999), em sua análise da microfísica do poder.

Segundo Enriquez (2007), o poder ocupa a existência humana, do nascimento à morte. Presente em todos os grupos sociais, o poder é um dos aspectos da vida que possui repercussões significativas para os sujeitos e se configura como uma categoria central para a compreensão do humano. Em análise, Enriquez (2001; 2007) afirma que a essência do poder é ser destrutivo e encontra na violência e na crueldade sua verdadeira razão de ser, constituindo como manifestação da morte, do terror e da negação do outro.

Figura de autoridade diante do condenado à prisão, o agente segurança detém o poder sobre a vida no cárcere, de modo que suas ações e decisões podem determinar o destino dos presos. Percebe-se, entretanto, que, se por um lado, o poder conferido ao agente é tal que, eventualmente, lhe é autorizado a intervir com força e violência e, de fato, o faz, frequentemente, mesmo sem a concessão legal, por outro lado, tendo como objeto de seu trabalho o concentrado da exclusão e submetido às mesmas condições degradantes, o agente percebe-se vulnerável e em situação de desqualificação social. (Barros e Lhuilier, 2013). Como afirma Mattos (2010), é tênue a linha que separa os que estão presos daqueles que os guardam, os agentes: estão apenas de uniforme diferente.

Dentre as atividades observadas, aquelas que lidam mais diretamente com o sujeito aprisionado foram apontadas como as mais geradoras de estresse e sofrimento, como no caso dos agentes que trabalham no Grupo de Apoio, na Gaiola e, em especial, no Grupo de Trânsito Interno, cujo contato cotidiano com o sujeito preso é percebido como ameaçador. Segundo os agentes desse grupo, durante a realização de seu trabalho, como a movimentação para o banho de sol, os encarcerados circulam sem algemas pelos corredores e pátio da ala, o que provoca receio e constitui fonte significativa de tensão.

Há, sempre presente, um sentimento de exposição ao risco, ainda mais evidente quando em situações de superlotação e/ou condições precárias de trabalho. Isso porque, embora lhes seja conferido o poder da obediência do preso, os agentes de segurança temem que no momento de realização dos procedimentos, se deflagre um motim e que, assim, sejam feitos reféns dos sujeitos em situação de aprisionamento. Diante disso, é preciso que os agentes de segurança penitenciária saibam distinguir, nas nuances do cotidiano, um dia normal de um dia agitado, pois é essa experiência que garantirá a execução segura de sua função.

Foi possível observar que a relação com o sujeito preso, principalmente dos agentes do GTI, é ten-

sa, conflituosa, geradora de temor e expõe o agente a níveis consideráveis de estresse durante todo o tempo em que exerce o trabalho, pois se trata de uma “atividade sem mediação, sem ferramenta, nem máquina, sem produto objetivável, diretamente exposto ao encontro e à confrontação ao outro, em um face-a-face sempre exposto aos riscos da violência, do poder nu” (Lhuilier, Aymard, 1997: 15).

## As fragilidades do vínculo empregatício

---

Há, nas unidades prisionais, duas formas de vinculação dos agentes: o concurso público e o contrato. Nas unidades de São Joaquim de Bicas, os agentes contratados são maioria, em torno de 80 a 90%, cenário que se justifica pela falta de concursos públicos para essa função. Na realidade de trabalho, a diferença significativa entre os dois tipos de vínculos refere-se à estabilidade no emprego, trazendo, ao exercício da função, consequências importantes.

Os agentes que não passaram por concursos sofrem maior pressão por parte da diretoria, são alocados em cargos de maior contato com o sujeito preso, como o GTI, já citado e não podem reivindicar mudanças ou sugestões. De um modo geral, esses agentes estão mais suscetíveis às ordens que ultrapassam a linha da legalidade, já que a permanência no emprego depende do cumprimento das ordens de seu superior direto.

Segundo Barros e Carreiro (2011: 215), a precarização do trabalho gera um contexto de insegurança para o trabalhador, o que implica em “se adequar a qualquer preço às exigências da organização do trabalho, comprometendo projetos pessoais, familiares, carreira, enfim, trazendo reflexos muitas vezes negativos à vida cotidiana.” O trabalhador contratado vivencia uma vulnerabilidade ainda maior, além daquela imposta pelo próprio trabalho. “Dessa forma é fragilizado pela ameaça do desemprego, pelo medo de suas competências não serem mais compatíveis com as exigências da empresa, pela superexposição aos riscos, à intensificação do trabalho” (Barros e Carreiro: 216).

A partir do entendimento sobre as limitações impostas aos agentes contratados, pode-se dizer sobre uma liberdade na execução da atividade reduzida, ou seja, pelo tipo de vínculo empregatício, esses trabalhadores as possibilidades do uso-de-si restringidos pela organização.

Essa capacidade, que somente os humanos possuem, permite-lhes usar de si mesmos como lhes convém. É uma liberdade – que é perceptível por todo o mundo –, muito limitada pelas coerções inevitáveis, mas nunca há somente uma única melhor maneira de fazer as coisas. Pois, sempre há escolhas, por mais ínfimas que elas sejam. (Trinquet, 2010: 97)

Entendemos, portanto, que o trabalho do agente de segurança o inclui em uma zona de vulnerabilidade, definida por Castel (1997) como um espaço social de instabilidade e turbulências, habitado por sujeitos em situação precária no contexto laboral e nas redes relacionais. Nessa perspectiva, a vulnerabilidade significaria uma fragilidade do vínculo social que sinaliza uma ruptura, própria à condição de exclusão e desfiliação.

Castel (1997), através de uma concepção dinâmica dos processos sociais, define três diferentes etapas não estanques que explicam os vínculos grupais: a) uma primeira etapa de inclusão e efetiva participação do sujeito na sociedade; b) uma segunda etapa de fragilização dos laços e dos apoios familiares e sociais que marcam a condição de vulnerabilidade e c) uma terceira fase de exclusão, que concretiza e firma a não participação social. No sentido proposto por Castel (1997), a vulnerabilidade revelaria a fragilidade do vínculo social, antes de sua ruptura.

Os estudos acerca da vulnerabilidade social no trabalho se intensificaram a partir dos anos 90, devido às mudanças significativas que vinham ocorrendo no universo do emprego. Nesse período, os processos de globalização e abertura financeira e comercial foram marcados pela revolução tecnológica e reestruturação produtiva, delineando um novo padrão de organização da gestão das atividades industriais e de serviços, baseado, principalmente, na flexibilização da organização de trabalho.

Para a gestão, o modelo flexível significa uma passagem do processo ‘comando-controle’ para o formato ‘relacional-processual’, marcado por estruturas organizacionais descentralizadas, em que o líder ocupa o papel de gestor estratégico de conhecimento elaborado por trabalhadores multitarefa, articulados em células de gestão, capazes de atender e responder às demandas – agora mundiais.

Sendo assim, do ponto de vista da gestão, a flexibilização é uma adaptação às necessidades impostas pela mundialização do capital que transforma estruturas e processos, potencializa resultados e diminui os custos. Para o trabalhador, entretanto, tais mudanças resultam em: precarização nos empregos e aumento do trabalho na informalidade, diminuição da proteção trabalhista, social e previdenciária, acúmulo de funções e obrigações junto à empresa e, ainda, aumento da forma de contratação terceirizada e da instabilidade nas relações de trabalho (Sennet, 1999).

Por seu caráter econômico, a flexibilização não se restringiu apenas às empresas hipermodernas que estão diretamente conectadas às demandas do capital mundial, mas se expandiu e se fixou, com maior ou menor intensidade, entre as diversas organizações, conformando uma sociedade flexível, em que as relações são instantâneas e os vínculos sociais frágeis (Bauman, 2003; Barros e Carretero, 2011).

## Os impactos psicossociais da atividade: a dimensão do trabalho sujo

---

A partir e para além das questões econômicas, trabalhar nas prisões significa ocupar um espaço marginal, de lida diária com sujeitos/objetos socialmente rejeitados, desvalorizados e, até mesmo, temidos. Conforme análise de Lhuilier (2009), à divisão técnica e social do trabalho, sobrepõe-se uma divisão moral e psicológica, revelando o campo do que tem sido denominado trabalho sujo. Segundo Hugues (1951/1996), este campo conceitual abrange aquelas atividades de trabalho que contemplam “tarefas fisicamente asquerosas ou que simbolizam algo degradante ou humilhante” (p. 81).

Os trabalhadores que lidam com esses objetos, confrontam com o que provoca medo, nojo ou repulsa e marcam uma posição social desfavorável e até de desprezo. Revela-se, aí, o risco de identificação e contágio pelo seu objeto de trabalho. São, enfim, trabalhos de pouca realização profissional para os sujeitos neles inseridos e que os colocam à margem das sociabilidades construídas pelo trabalho. (Barros e Lhuilier, 2013).

O agente penitenciário, assim como o sujeito preso, está submetido às condições de uma unidade prisional, porém, mesmo dentro da unidade gozam de liberdades distintas. O agente não compartilha das condições da cela, porém, condições da estrutura geral das unidades são impostas a ambos. Como as condições de má ventilação, má iluminação e o próprio cheiro característico vindo dos produtos usados para a limpeza das celas e corredores.

Tais elementos contaminam a profissão de agente que passa a ser identificado com os sujeitos objeto de seu trabalho já que, além de estar submetido a tais condições, para conseguir realizar suas

atividades têm que absorver a lógica perversa do sistema, como elucidado por Moraes (2005). Ou seja, é necessário construir uma adaptação ao universo carcerário (prisionização), que, se de um lado permite realizar o trabalho, por outro os identifica com os detentos que também absorvem a cultura prisional.

(...) na prisão, o interno deve aprender, e muito rapidamente, a ser um preso, mediante um processo acelerado de socialização no universo prisional. Disto pode depender sua sobrevivência. A essas pressões estão submetidos os agentes penitenciários, que precisam, também muito rapidamente, entender a dinâmica da prisão. Sobretudo aprender, para fins de manutenção da ordem, a pensar como o preso, trabalhando preso com o preso. (Moraes, 2013: 135, 136)

Diante da contaminação da vivência no sistema e da proximidade com os sujeitos encarcerados os agentes veem identificados ao seu objeto de trabalho. Moraes (2013) explicita que esse processo de identificação é um processo sofrido uma vez que do outro lado da cela há o negativo, o exemplo a não ser seguido. “o agente penitenciário se digladia o tempo inteiro com a identificação e a proximidade com o preso, que, para eles, aumentam os riscos de sua “contaminação” moral pela massa carcerária.” (Moraes, 2013: 141). No relato de um agente penitenciário durante a realização do segundo grupo de encontro, aqui nomeado Agente Y, relata “*Você deve fazer o máximo para se manter longe dos problemas do preso, senão você se envolve*”(Agente Y). Esse relato explicita os esforços dos agentes para se manterem distantes dos sujeitos presos, ao ponto que a lida é tão próxima.

Através, ainda, de relatos de agentes das unidades estudadas percebem-se as influências do trabalho extra-muros, ou seja a absorção da lógica prisional para além do ambiente laboral. De acordo com o depoimento de um agente, aqui chamado “Agente X” nota-se a transformação pela profissão: “*Me tornei um monstrinho em casa*” (Agente X). Esse agente tornou-se mais agressivo, mais incompreensível com a família e pessoas próximas e diz que essa mudança se deve a postura que ele adota dentro da prisão na lida com seu objeto de trabalho.

Além da contaminação já exposta é preciso ainda ressaltar que o objeto de trabalho do agente é o próprio sujeito encarcerado, sua atividade está no limite do que se pode entender como trabalho sujo, uma vez que lida com o que a sociedade considera resíduo, impuro, repugnante, temido e que se encontra no negativo psicossocial (Lhuillier, 2009) lugar de negação, de anulação, do que é rejeitado, daquilo que a sociedade cria como resto. As unidades prisionais constituem-se como um dos locais de isolamento desse resto, assim como asilos, hospitais psiquiátricos, funerárias, entre outros. Nos bastidores desses locais, há pessoas trabalhando, submetidas a dispositivos organizacionais para que esse resto se mantenha anulado e isolado (Lhuillier, 2009).

Em relatos, agentes de segurança afirmam que os sentimentos de vulnerabilidade persistem e às vezes se intensificam nos momentos de descanso, fora das unidades prisionais. O maior receio presente na profissão do agente em praticamente todas as funções a que venha exercer na unidade prisional é a de ser reconhecido fora da prisão, identificado pelos sujeitos que estiveram ou estão em condição de aprisionamento. As ameaças sofridas limitam e afetam significativamente a vida familiar e social do agente, que leva, consigo, subjetiva e concretamente, os resquícios de sua atividade laboral: o poder e a violência da instituição total, o medo, os riscos, a prontidão para agir, a vulnerabilidade.

## Referências

---

- Athayde, M., e Brito, J. (2011). *Ergologia e clínica do trabalho*. Em *Clínicas do Trabalho: novas perspectivas para a compreensão do trabalho na atualidade*. Bendassolli, P. y Soboll, L.A. (Orgs.). (pp.132-166). São Paulo: Atlas.
- Barros, V.A., e Carreiro, T.C.O. (2011). *Clínicas do Trabalho: contribuições da Psicossociologia do Brasil*. Em *Clínicas do Trabalho: novas perspectivas para a compreensão do trabalho na atualidade*. Bendassolli, P.; Soboll, L.A. (Orgs.). (pp. 208-226). São Paulo: Atlas.
- Barros, V.A., e Lhuilier, D. (2013). Marginalidade e reintegração social: o trabalho nas prisões. Em *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*. Borges, L.O; Mourão, L. (Orgs.). (pp.669-694). Porto Alegre: Artmed.
- Barus-Michel, J. (2011). A violência complexa, paradoxal e multívoca. In *Dimensões da violência: conhecimento, subjetividade e sofrimento psíquico*. Souza, M.; Martins, F; Araújo, J. N. G. (Orgs.). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Bauman, Zygmunt. (2003). *Modernidade Líquida*. Tradução: Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Zahar,
- BRASIL. Câmara dos deputados. Projeto de Lei. PL 2.442/2011. Institui o Sistema Nacional de Prevenção e Combate à Tortura, cria o Comitê Nacional de Prevenção e Combate à Tortura e o Mecanismo Nacional de Prevenção e Combate à Tortura, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=522400>. Acesso em: 04 de julho de 2014.
- Castel, R. (1997). A dinâmica dos processos de marginalização: da vulnerabilidade à “desfiliação”. *Cadernos CRH*, nº 26 e 27, (pp. 19-40).
- Enriquez, E. (2001). Instituições, poder e “desconhecimento”. In *Cenários sociais e abordagem clínica*. Araújo, J. N. G. & Carreiro, T. C. (Orgs.). (pp. 49-74). São Paulo: Escuta; Belo Horizonte: Fumec.
- Enriquez, E. (2007). *As figuras do poder*. São Paulo: Via Lettera Editora e Livraria.
- Foucault, M. (1999). *Vigiar e Punir*. Petrópolis: Vozes.
- Hugues, E.C. (1951). Work and Self. In *Le Regard Sociologiqueessaischoisis*. Chapouillie, J.M. (Org.). Paris: Editions de L'école des Hautes Etudes en Sciences Sociales, 1996, (pp.74-85). (Originalmente publicado em 1951)
- Human Rights Watch. (2013).Relatório mundial.
- Lhuilier, D. et Aymard, N. (1997). *L'univers pénitentiaire du côté des surveillants de prison*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Lhuilier, D. (2009). *Travail du négatif-travail sur le négatif in revue Education Permanente*, 179, (pp.39-57).
- Lhuilier, D. (2014). *Introdução à psicossociologia do trabalho*. *Cad. Psicol. Soc. Trab.*, São Paulo. 17(1),

pp.5-19.

- Mattos, V. (2010). *De uniforme diferente, o livro das agentes* – Belo Horizonte: O Lutador.
- Moraes, P.R.B. (2005). *Punição, Encarceramento e Construção de identidade profissional entre agentes penitenciários*. São Paulo: IBCCRIM.
- Moraes, P.R.B. (2013). A identidade e o papel de agentes penitenciários. *Tempo Social - revista de sociologia da USP*. 25(1), pp. 131-147.
- Santos, J. C. Dos. (2012). O sistema penal como exploração do proletariado. In *Desconstruindo práticas punitivas*. Magalhães, C.; Mattos, V.; Magalhães, J. L. Q. (orgs.). Belo Horizonte: Grupo de amigos e familiares de pessoas em privação de liberdade. 156 p.
- Schwartz, Y. (2010). *A experiência é formadora? Educação e Realidade*. 35(1), pp.35-48, jan/abr 2010.
- Schwartz, Y. (2003). *Trabalho E Saber. Trabalho E Educação*. 12(1), pp.21-34, jan-jun.
- Schwartz, Y. (2011). Manifesto por um ergoengajamento. . In *Clínicas do Trabalho: novas perspectivas para a compreensão do trabalho na atualidade*. Bendassolli, P.; Soboll, L.A. (Orgs.) pp.132-166. São Paulo: Atlas.
- Sennett, R. (1999). *A corrosão do caráter: as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record. 204p.
- Wacquant, L. (2004). *As prisões da miséria*. Rio de Janeiro.

## RELAÇÃO ENTRE PRODUTIVISMO ACADÊMICO E ADOECIMENTO DOCENTE

Carla Guimarães Ferreira<sup>1</sup>

### Introdução

---

Este artigo é resultado de um estudo entre os professores do curso de Administração da Universidade Federal Fluminense [UFF] acerca da pressão exercida pela cultura produtivista como principal responsável pelas doenças mais comuns que os afetam. O produtivismo acadêmico não considera os processos de subjetivação de cada indivíduo, interferindo assim na saúde dos docentes.

Este trabalho tem como objetivo verificar se os professores respondentes conseguem perceber se a pressão que sofrem é a responsável pelas principais enfermidades que os atingem, bem como elencar quais são estas doenças. A pesquisa de campo será, portanto, o principal recurso metodológico a ser utilizado. O tratamento dos dados será qualitativo, por meio de uma análise dos mesmos tomando como base uma revisão da bibliografia sobre a temática. Conclui-se que a universidade é um ambiente de ensino e, portanto, não deve seguir a lógica do mercado, a qual tem impactado fortemente na saúde daqueles que estão na “linha de frente” da educação do país, que são os responsáveis por desenvolver o olhar crítico e o pensamento reflexivo dos discentes e por educarem-nos para a vida, como cidadãos críticos – os professores.

### Contextualização

---

A partir da década de noventa do século XX, ampliou-se o debate sobre o processo de trabalho docente dentro da perspectiva neoliberal de controle e medição de desempenho inspirada em modelos de gestão empresarial, como o gerencialismo. No Brasil, a concepção de educação como direito tornou-se desde então um conceito de educação como serviço. E, assim, a educação vem transformando-se em um negócio e, como tal, sua administração deve conter componentes empresariais (Vieria et al., 2010: 305).

À vista disso, o meio acadêmico passou a sofrer com a flexibilização em sua legislação trabalhista, precarização da docência, ensino tratado como mercadoria, “bolsas de pesquisa” e cursos de pós-graduação pagos servindo de “adicionais” à remuneração barata do docente. Dentre estes problemas, outra característica semelhante a do mercado, estudada neste trabalho, vem degradando muito o trabalho docente e a saúde de professores – a exigência de alta produtividade. O estudo envolve a análise de dados de duas universidades públicas brasileiras.

### Contexto histórico da atual pós-graduação<sup>2</sup>

---

A pós-graduação floresce na Europa Ocidental no século XIX com o movimento reformista Humboldtiano. Sua premissa era que a amalgamação entre Ensino e Pesquisa constituía a essência do processo de aprendizagem, o fulcro da pós-graduação (Matos, 2004: 21 como citado em Gomes, 2003: 37).

---

<sup>1</sup> Universidade Federal Fluminense. Brasil. E-mail: [xcarlaguimaraesx@gmail.com](mailto:xcarlaguimaraesx@gmail.com)

<sup>2</sup> Todas as informações sem citação desta seção estão disponíveis no Estatuto do Magistério Superior: <http://www.soleis.adv.br/estatutomagisteriosuperior.htm>. Acessado no período de 14 a 28/04/2014.

Enquanto isso, as instituições portuguesas de ensino superior, seguem o “modelo napoleônico”, que priorizava o ensino profissionalizante direcionado para a política:

O “modelo”, centralizado do ponto de vista administrativo, mas dissociado em relação à integração das faculdades, via no ensino superior um importante mecanismo para formar os profissionais necessários ao funcionamento da sociedade e, ao mesmo tempo, um importante instrumento para disseminar as doutrinas vigentes. Essa política de Ensino Superior, certamente, influenciou a estrutura educacional brasileira. (Aprile, 2008: 4).

Hoje em dia, a fim de se “reforçar a competitividade internacional do ensino superior europeu no contexto da crescente globalização dos sistemas de ensino e formação” (Simão, J. V.; Santos, S. M. Dos., e Costa, A. De A., 2005: 40) percebe-se que:

Brasileiros e europeus estão submetidos a condições de trabalho similares, sejam professores, orientadores ou pesquisadores. . . . Ainda que os pesquisadores brasileiros tenham tido que enfrentar a pressão antes que seus colegas europeus, ambos os grupos estão agora em situações parecidas. Todos eles precisam dar aulas, conduzir pesquisas, orientar estudantes, escrever papers, participar de conferências, publicar. (Bianchetti y Valle, 2014: 97).

No Brasil, até 1965, não havia ainda uma definição precisa sobre o termo pós-graduação stricto sensu. Faltava na academia uma concepção exata que a diferenciasse de uma simples especialização. Apenas sabia-se que esses cursos superiores seriam destinados à formação de pesquisadores e docentes em dois ciclos, equivalentes ao de mestre e doutor da sistemática norte-americana.

A consolidação da pós-graduação no Brasil aconteceu apenas em 1969. Segundo Bianchetti e Valle (2014), os cursos, os pesquisadores-docentes e a própria qualidade da produção do conhecimento tem sido afetados através de mudanças ocorridas desde então, tais como:

- a) a redução do tempo para conclusão das dissertações e teses (no caso do mestrado, diminuiu-se de três para dois anos e meio, no início da década de 1990, e de 2 anos e meio para 2 anos, no final dessa mesma década; e encurtar de seis para quatro anos o doutorado) refletiu-se na qualidade das pesquisas;
- b) a submissão de todas as áreas do conhecimento, independentemente das demandas metodológicas e do perfil epistemológico de cada uma, a um mesmo padrão de avaliação, apesar da heterogeneidade que as caracteriza;
- c) a submissão dos cursos a um sistema de financiamento governamental de acordo com o resultado de uma avaliação trienal, com previsão de recompensas ou punições em termos de bolsas e até do descredenciamento do curso do Sistema Nacional de Pós-graduação [SNP], descaracterizando o próprio conceito de avaliação (pp. 91-92).

## Produtivismo acadêmico

---

O produtivismo acadêmico se iniciou nos anos 90 (Ricci, 2009: 20). E correspondente a uma lógica de mercado que diz respeito ao aumento de quantidade de artigos científicos publicados, mas que não está relacionado com a melhora de qualidade intelectual (p. 16).



O produtivismo acadêmico traz consequências para a qualidade das produções acadêmicas e para a vida institucional e pessoal dos profissionais que se dedicam ao ensino e à pesquisa (Bianchetti y Valle, 2014: 89).

A alta produtividade no setor acadêmico é caracterizada principalmente pelo aumento de quantidade de artigos científicos publicados sem ao menos considerar pesquisas mais aprofundadas, interferindo assim na qualidade intelectual dos mesmos. Mas também representa a pressão exercida para aumentar a quantidade de trabalho dentro da jornada de 40 horas dos docentes, alicerçada principalmente, na ideia de que os docentes devem ser “mais produtivos”. Esta lógica corresponde à “produtividade”, ou seja, à quantidade de “produtos” relacionados ao mercado acadêmico (aulas, orientações, publicações, projetos, patentes, etc.) que o docente deve elaborar (Bosi, 2007: 1513).

Importante ainda conceituar que, segundo Martins (2011: 4), esta prática neoliberal é considerada gerencialista e o gerencialismo “*é a adoção das chamadas melhores práticas de gestão privada no ambiente da gestão pública*”. O termo se refere igualmente à adoção de “ferramentas” empresariais na educação.

Marilena Chauí criticou esta questão de se tratar universidades como empresas. Chauí parte do princípio que ambos os conceitos se diferem:

Desde seu surgimento, a universidade pública sempre foi uma instituição social,(...). fundada no reconhecimento público de sua legitimidade e de suas atribuições, num princípio de diferenciação, que lhe confere autonomia perante outras instituições sociais, e estruturada por ordenamentos, regras, normas e valores de reconhecimento e legitimidade (p. 5). A reforma do Estado definiu a universidade como uma organização social e não como uma instituição social. Uma organização difere de uma instituição por definir-se por uma prática social determinada por sua instrumentalidade: está referida ao conjunto de meios (administrativos) particulares para obtenção de um objetivo particular. . . . a operações definidas como estratégias balizadas pelas ideias de eficácia e de sucesso no emprego de determinados meios para alcançar o objetivo particular que a define. Por ser uma administração, é regida pelas ideias de gestão, planejamento, previsão, controle e êxito. (Marilena Chauí, 2003: 6)

Conforme Ricci (2009: 21), seguindo a lógica empresarial, na universidade hoje “*se produz-se como nunca. Uma produção fincada numa estratégia de sobrevivência pessoal e organizacional que fez da vida acadêmica algo muito distante do mundo e da prática intelectual*”. O autor compara esta prática com a de uma organização: “*Transformamos a produção acadêmica em mero ofício. Um ofício que passou a migrar da universidade para o mercado*”.

Transformar a universidade em organização privada gera mercantilização da educação superior e adoção de critérios exclusivamente quantitativistas para se avaliar o trabalho docente. Uma das consequências desse processo é que a produção acadêmica passa então a ser mensurada pela quantidade – e não qualidade – da própria produção e por valores monetários que o docente consegue para a própria instituição (Bosi, 2007: 1513), oriundas do número de “bolsa produtividade em pesquisa” que ele consegue. Outro problema é quando isto afeta a saúde dos envolvidos. De acordo com Bosi (2007), a quantidade exagerada de publicações que estão sendo demandadas promove um ambiente demasiadamente competitivo dentro da academia, nocivo às iniciativas criadoras dos estudantes e dos pesquisadores e a reprodução desse comportamento atinge não somente os docentes e alunos da pós-graduação, mas repercute também entre os alunos da graduação. A respeito dos graduandos, o autor cita um estudo realizado com discentes de diversos cursos de graduação da Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP), entre 1996 e 2003, que revela em seu diagnóstico cerca de 10 enfermidades distintas relacionadas à saúde mental recorrentes nesses estudantes (p. 1518).

Toda essa produtividade (aulas, orientações, congressos, provas, trabalhos, artigos, etc.) demandada não pode ser resolvida pelo professor, e daí advém o lado perverso da intensificação do trabalho, ela causa frustração, sofrimento, insatisfação, doença e fadiga. Na medida em que o professor aumenta seu investimento de tempo e energia, mas seguindo a lógica do mercado (ter determinado número de orientações, publicar certa quantidade de artigos em revistas especializadas e bem conceituadas, participar de congressos e simpósios), compromete suas atividades profissionais, já que em face das condições exigidas, terá menos tempo de preparar suas aulas, corrigir trabalhos e provas e requalificar-se (Oliveira, 2002: 60-61).

## Saúde, subjetivação do trabalho docente e psicodinâmica do trabalho

---

Antônio de Pádua Bosi (2007: 1512, como citado em Chauí, 1999: 3) cita os aspectos profissionais de um professor de forma crítica:

O aumento insano de horas-aula, a diminuição do tempo para mestrados e doutorados, a avaliação pela quantidade das publicações, colóquios e congressos, a multiplicação de comissões e relatórios etc. virada para seu próprio umbigo, mas sem saber onde este se encontra, a universidade operacional opera e por isso mesmo não age. (Antônio de Pádua Bosi, 2007: 1512)

A busca por resultados em meio à polivalência de funções é um dos aspectos da precarização do trabalho docente que se reflete na saúde dos professores. No Brasil e na América Latina, esta precarização tem sido considerada resultado de uma flexibilização dos direitos e contratos trabalhistas em toda a rotina das atividades de ensino, pesquisa e extensão que compõe o âmbito acadêmico (Bosi, 2007: 1505).

O *“professor-pesquisador por sua ‘própria vontade’, a fim de atingir as metas estabelecidas, aumenta em muitas horas seu trabalho semanal”* (Godoi e Xavier, 2012: 469). É urgente que se reflita sobre os efeitos dessa pressão gerada pelo excesso de trabalho na vida pessoal. *“Os riscos na saúde do professor-pesquisador vêm sendo cada vez mais constatados por pesquisadores da área da saúde”*.

Godoi e Xavier (2012, como citado em Santana, 2011: 219) apresentaram um estudo de docentes de pós-graduação, nos últimos anos, que *“apresentaram aumento nos pedidos de licenças médicas, principalmente por sintomas ou sequelas de doenças cardiovasculares”* (p. 469). Sendo os professores de maior produção científica os que apresentam a maior incidência de doenças cardiovasculares e intervenções cardíacas.

Já Ricci explica as relações dinâmicas que ocorrem no meio acadêmico tentando interpretar o trabalho produtivo dos docentes como um processo gerencialista de viés corporativista: *“O corporativismo acadêmico também se cristaliza em ‘comunidades de pesquisadores’ que, muitas das vezes são confrarias que se citam e criam redes de publicações, num esforço de auto-referenciamento contínuo, uma espécie de ‘mercado cativo’”* (2009: 20).

Bosi (2007) explica porque professores produzem seguindo a lógica do sistema. Pois o resultado dessa política de crescimento cavalari da produção acadêmica tem por objetivo o próprio ato produtivo, isto é, *ser e sentir-se produtivo* (p. 1513). Em um estudo com professores de pós-graduação stricto sensu concluiu que existe o sentimento de desapontamento com suas carreiras quando não conseguem um desempenho materializado em publicações (p. 1517). Percebido na fala de um dos

entrevistados: “Quando um jornal não aceita seu paper, seu sentimento não é o de que seu paper não foi aceito, mas de você mesmo é que foi rejeitado” (p. 1517).

Relações dinâmicas entre a organização do trabalho e os processos de subjetivação de cada indivíduo (processo de se tornar um sujeito), que se manifestam nas vivências de prazer-sofrimento, nas patologias sociais, na saúde e no adoecimento são objeto de estudo da psicodinâmica do trabalho (Carrasqueira e Barbarin, 2010: 10).

Campos (2011: 11) menciona Christophe Dejours considerando-o uma literatura especializada em análise das relações entre trabalho e saúde do trabalhador. Assim, Campos (2014) explica o termo “psicodinâmica do trabalho” segundo Dejours:

Christophe Dejours pesquisa sofrimento e adoecimento no trabalho, chama esse processo, vivenciado pelos docentes, de psicodinâmica do trabalho, ou seja, você está envolvido no trabalho, mas não tem consciência do processo e organização dele. O trabalho está posto e você vai realizar. Mas nem sempre consegue. Na maioria das vezes você se aproxima do que lhe foi pedido e cria mecanismos para que não sofra por aquilo [entrevista, 2014]<sup>3</sup>. (Campos, 2014)

A análise da psicodinâmica do trabalho se dirige aos processos intersubjetivos que torna possível interpretações do trabalho pelos indivíduos – criadores de atividades, do saber fazer e modos operatórios novos. (Lancman e Sznelman, 2005: 988 como citado em Dejours, 1996: 7)

Corroborando com Campos (2011), para Vieira et al. (2013) a Psicodinâmica do Trabalho tem Christophe Dejours como seu principal precursor. Ela objetiva compreender a mobilização subjetiva no trabalho e o que as contradições entre o prescrito e o efetivo exigem do trabalhador. Neste processo, é imprescindível entender como o sofrimento mobiliza o indivíduo para transformar a organização do trabalho.

Carrasqueira e Barbarin (2010: 6) também consideram Dejours em seus estudos sobre Psicodinâmica do Trabalho. Elas consideram que a organização produtivista, baseada no modelo taylorista-for-dista, acarreta a desapropriação do saber do trabalhador, inibindo atividades intelectual e cognitiva. Essa inibição intelectual, ou falta de criatividade enfrentada pelos professores, conforme Oliveira (2002: 64), pode ser atribuída a falta de tempo, consequência principal do processo de intensificação do volume de trabalho a ser executado pelo docente. Carrasqueira e Barbarin (2010: 6) ainda explicam que o trabalho repetitivo é monótono e sem espaço para criatividade, e leva ao surgimento de mecanismos de defesa como a autoaceleração. Com o intuito de se “cessar o pensamento . . . o sujeito se autoacelera, trabalhando em ritmo demasiado que em longo prazo pode trazer complicações para sua saúde”.

O problema do modelo mecanicista, também observado por Morgan, é:

Tende a limitar, em lugar de ativar o desenvolvimento das capacidades humanas, modelando os seres humanos para servirem aos requisitos da organização mecanicista (...) Os empregados perdem oportunidades de crescimento pessoal, despendendo frequentemente muitas horas em um trabalho que nem valorizam nem apreciam, enquanto as organizações perdem contribuições criativas e inteligentes que a maioria dos empregados é capaz de fazer, dadas as corretas oportunidades. (Morgan, 1996: 41)

<sup>3</sup> Campos, F. J. de S. (2014). Pesquisa revela alto índice de adoecimento mental entre docentes da UFPA. Entrevista concedida à Adufpa, Associação de Docentes da UFPA - Seção sindical do ANDES-SN, realizada em 07 de abril de 2014. Disponível em: <http://www.adufpa.org.br/391/Pesquisa-revela-alto-índice-de-adoecimento-mental-entre-docentes-da-UFPA.html>. Acesso em: 14 de abril de 2014.

O modelo mecanicista-productivista, no ambiente docente, traz complicações para a saúde como gastrite, fadiga muscular e psíquica, dor nas costas e nas pernas, problemas na voz, insônia, estresse, tristeza profundas, obesidade, entre outros (Freitas, 2013: 166).

## Metodologia: pesquisa qualitativa

---

Este trabalho investiga a relação entre o produtivismo acadêmico de cunho gerencialista e o adoecimento de docentes. E apresenta uma análise de dados de duas universidades públicas brasileiras: O estudo já realizado por um médico e professor da Universidade Federal do Pará [UFPA] com professores desta mesma instituição e um levantamento realizado através de entrevistas pela autora deste artigo entre docentes da UFF. Quantificar-se-á em porcentagem os docentes que tiveram sua saúde afetada devido a condições de trabalho apresentando-os como amostras representativas de uma população alvo (docentes de universidades públicas). A seguir, utilizando a pesquisa qualitativa, buscará se explicar o porquê desse fenômeno, desse resultado apurado e o que convém ser feito para solucioná-lo, através da análise dos dados.

O estudo qualitativo tem alargado seu campo de atuação em áreas como a da Educação. Nada mais propício então que realizar um estudo com docentes. Segundo Gerhardt e Silveira (2009: 32), “*os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito*”.

## A Pesquisa: resultados e discussões

---

O estudo já realizado pelo professor Jadir Campos<sup>4</sup> servirá de suporte para este trabalho reforçando o dilema do adoecimento docente nas universidades federais. Ele sugere que o fomento ao produtivismo na Educação Superior está gerando sofrimento e adoecimento docente entre professores da UFPA: 14,13% dos pedidos de afastamento do trabalho de docentes da universidade, entre 2006 e 2010, estiveram relacionados a problemas com a saúde mental (Campos, 2001: 83) como depressão, estresse e despersonalização. Mas também físico, como a Lesão por Esforço Repetitivo [LER] e o Distúrbio Osteomuscular Relacionado ao Trabalho [DORT] (p. 11).

Segundo o autor [entrevista, 2014], 14,13% de afastamento é um índice alto e preocupante. Se compararmos com a doença que mais afasta os trabalhadores, a LER-DORT, da ordem de 7,2%, chegamos a conclusão que no caso da UFPA o adoecimento mental afasta quase que o dobro do percentual da LER-DORT na sociedade em geral.

Na Universidade Federal Fluminense [UFF], de Niterói/RJ, realizou-se uma pesquisa de campo com docentes que atuaram e/ou atuam ainda no Departamento de Administração, em um período que também compreende quatro anos (2009 a 2013). É importante ressaltar a localidade, visto que esta universidade oferece também este curso nas cidades de Itaperuna, Macaé e Volta Redonda. E enfatizar que por abarcar o período de 2009 a 2013, consultou-se docentes que já não atuam mais no Departamento, pois encontram-se hoje em outros setores, outras universidades ou já se aposentaram.

---

<sup>4</sup> Professor e ex-Coordenador de Saúde do Trabalhador da Universidade Federal do Pará (UFPA), médico, mestre na área médica e em educação e doutorando em Saúde do Trabalhador na Universidad Internacional Tres Fronteras, de Buenos Aires (Argentina). Responsável pela pesquisa “Trabalho Docente e Saúde: Tensões da Educação Superior”, resultado do seu projeto de mestrado, disponível em [http://repositorio.ufpa.br/jspui/bitstream/2011/2806/1/Dissertacao\\_TrabalhoDocenteSaude.pdf](http://repositorio.ufpa.br/jspui/bitstream/2011/2806/1/Dissertacao_TrabalhoDocenteSaude.pdf).

Relevante também salientar que houve docentes que disseram já possuir alguns desses sintomas antes de exercerem a profissão, mas afirmaram que a mesma contribuiu para o agravamento da doença e/ou dificultou sua cura. Mendes (2011: 4-5) apresenta uma pesquisa onde averiguou entre docentes de uma rede pública brasileira que apenas 40% atribuem unicamente ao exercício profissional docente as causas de seus adoecimentos. 20% acreditam que as dificuldades já existentes na vida pessoal, associadas ao trabalho, produziram a sua doença e outros 40% relacionam o problema que possuem hoje à hereditariedade genética. No entanto, todos reconhecem que a sala de aula e as condições de ensino agravam a sua situação da enfermidade que possuem no momento. Acerca de a docência intensificar a doença, a autora percebeu em um dos casos que uma professora já estava num processo depressivo quando se deparou com a morte violenta de um de seus alunos, agravando o seu estado de saúde. Sobre hereditariedade, uma professora relatou acerca de seu problema ósseo: “Tenho artrose, é um problema de família. Tem que ficar andando e a sala de aula agrava a minha condição”.

Quanto à entrevista com os professores da UFF, foi questionado pessoalmente e/ou via e-mail (quando solicitado), a 33 docentes que atuaram e/ou atuam no curso de Administração da UFF de Niterói/RJ atualmente, se possuem ou já trataram um ou mais dos seguintes problemas: LER (lesão por esforço repetitivo), tendinite, problemas na coluna, depressão, estresse, problemas de voz (em geral), problemas cardíacos (em geral), outros. Visto que, segundo bibliografias apresentadas, estas foram as doenças consideradas mais comuns no ambiente docente.

Dos 33 docentes inqueridos, 29 participaram, o que corresponde a 88% do universo investigado. Dos quatro professores que não responderam aos seis e-mails enviados, dois deles pertencem hoje a outro Departamento – o de Empreendedorismo –, mas como ainda pertencem à própria universidade, foram procurados pessoalmente quatro vezes, mas não foram localizados.

Na Universidade Federal Fluminense [UFF], de acordo com o levantamento realizado, constatou-se que, seguindo o exposto por Godoi e Xavier (2012), há uma forte tendência de afastamento por motivos de problemas cardíacos (18%). Dentre os que sofrem com estas patologias, quatro já enfartaram, inclusive um dos professores sofreu o infarto dentro da universidade.

Ainda conforme Godoi e Xavier (2012), os professores de maior produção científica têm apresentado incidência de doenças cardiovasculares e intervenções cardíacas. Importante frisar que um dos professores que enfartou é hoje coordenador do mestrado do Departamento em estudo. Ele recebeu uma licença médica de seis meses para tratamento, contudo, por falta de profissionais no Departamento e devido a inúmeras atividades que realiza, continuou trabalhando normalmente. O professor-coordenador de mestrado, no Brasil, não precisa ministrar aulas e nem publicar artigos em revistas científicas, de acordo com as normas da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior [CAPES], órgão do governo, subordinada ao Ministério da Educação [MEC] do Brasil, que tem o objetivo principal de subsidiar o MEC na formulação das políticas de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado) do país. Todavia, o professor supracitado, além de ministrar aulas para a graduação, orientar graduandos e coordenar o mestrado, pelo mesmo motivo – falta de profissionais no Departamento – leciona classes para o mestrado, orienta dissertações e publica artigos. Ele relatou que devido a um compromisso junto à CAPES, no dia 19 de agosto deste ano, precisou desmarcar uma aula e assim escreveu a seus alunos: “Desculpe-me não poder fazer melhor, mas como não tenho ainda tantos braços como um polvo tenho que estabelecer prioridades estratégicas”. Percebe-se o desabafo do professor (“não tenho ainda tantos braços como um polvo”) frente à pressão exercida pela cultura produtivista que exige um número absurdo de tarefas para um só professor realizar numa mesma unidade de tempo.

A respeito de outros sintomas, dos professores respondentes, 55% relataram problemas relaciona-

dos a doenças ósseas, sendo que 33% dos docentes sofrem dores na coluna ou lesões ocasionadas por movimentos repetidos (15%) como a tendinite; um docente apresenta LER e, segundo ele, conforme orientação médica, deveria se afastar para tratamento, mas não o fez.

Um também é a quantidade de professor que relatou depressão. Considerando que três relataram padecer estresse, temos uma amostra de apenas 12% sofrendo patologias mentais contra 55% que tolera doenças ósseas. Problemas na voz (9% apresenta o problema), estresse, e depressões, ao contrário do que propõe Freitas (2013), não atinge um número considerável de docentes no Departamento analisado.

Quanto a depressão e estresse, interessante relatar que uma professora escreveu por e-mail: “Não me sinto mais deprimida ou estressada por que sou professora . . . depressão ou estresse fazem parte da vida cotidiana”. Necessário lembrar que a atual conjuntura, sob a égide gerencialista de cunho neoliberal, traz consigo efeitos nocivos à saúde dos trabalhadores. Souza (2008: 22) explica que o modo de produção capitalista tem por finalidade o lucro, transformando assim o trabalho que antes visava satisfazer nossas necessidades vitais, em um trabalho alienado que apenas responde às necessidades do capital. Ainda consoante ao autor, diante do exposto, verifica-se que o trabalho possui duplo sentido: primeiro, proporcionar a realização das atividades vitais, satisfação e prazer, estruturando o processo de identidade dos sujeitos e contribuindo para a manutenção e desenvolvimento da sociedade. Porém, por outro lado, pode produzir enfermidades, comprometendo a saúde do trabalhador. Dessa forma, ele corrobora com Dejours (1987: 23) que afirma que o processo saúde-doença é construído, também, no trabalho. Na verdade, como a sociedade atual vive numa era de transformações aceleradas, este ritmo de vida e as exigências do mercado causam as pessoas ansiedade, depressão e estresse, independente da profissão que escolham.

Por todos estes relatos, conclui-se então que os docentes da UFF apresentam um quadro oposto aos docentes da UFPA: o número dos que toleram doenças ósseas é mais de quatro vezes maior do que os que penam com doenças mentais. E, apesar do curso investigado não possuir altos índices de problemas relacionados à saúde mental, possui outros sintomas também decorrentes das situações do trabalho docente, apontando forte tendência para problemas cardíacos.

## Considerações finais

---

O ambiente docente tem sofrido uma precarização do trabalho, baseado na alta produtividade, análogo às organizações privadas. Esta produtividade exacerbada é representada através de uma quantidade absurda de trabalhos científicos publicados, sem ao menos considerar a qualidade do texto e pesquisas mais aprofundadas. E diz respeito também a um número absurdo de tarefas que um só indivíduo deve realizar numa mesma unidade de tempo. Este fato é inadmissível em um espaço acadêmico. Ademais decorrem desse processo um individualismo e espírito competitivo desmedido. Além desta carga exagerada de trabalho comprometer horas de lazer e de permanência no lar e a saúde dos professores.

Os motivos a que muitos docentes estão acolhendo o produtivismo são historicamente determinados, sob uma velada escolha espontânea, denominada autonomia consentida. Existe uma obediência cega a esse sistema neoliberal de pensar e fazer a educação. Nele, professores desconsideram colegas que reduziram seu nível de produção e substituem-no por outro docente ‘mais produtivo’. Este professor não percebe que, enquanto ser humano, também pode se cansar ou adoecer.

Entre as doenças mais comuns no ambiente docente estão a depressão, estresse e despersonalização dentre as patologias mentais; Lesão por Esforço Repetitivo (LER) e Distúrbio Osteomuscular Relacionado ao Trabalho (DORT) no âmbito das doenças ósseas. Também tem aumentado o número de doenças do coração no meio acadêmico.

No estudo apresentado neste trabalho, averiguou-se uma universidade pública onde os pedidos de afastamento docentes estiveram relacionados a problemas com a saúde mental e outra universidade pública onde o número dos que toleram doenças ósseas é mais de quatro vezes maior do que os que penam com distúrbios mentais. Nesta última, as doenças coronárias estão ainda em segundo lugar entre os sintomas que mais afligem os docentes.

Sugere-se que a Capes, ao formular as políticas de avaliação do ensino brasileiro, separe o professor-pesquisador que orienta dissertações e teses e escreve, publica artigos e os apresenta em congressos do professor que prepara e ministra aulas. Uma função não excluiria a outra, mas cada professor daria uma ênfase à sua carreira diferente, sendo avaliado pelo órgão dentro do critério escolhido. É inaceitável hoje que ministrar aulas – função básica do professor – não seja considerada pela Capes em nível de pontuação. De fato, mais absurdo ainda é pontuar, medir desempenho no ambiente acadêmico. Assim sendo, caberia ainda ao referido órgão rever a maneira como avalia os docentes. Avaliá-los segundo critérios quantitativa e baseado em pontuação tem gerado toda essa problemática de aumento de produtividade. Toda essa produtividade: preparar e lecionar aulas; elaborar e corrigir provas, trabalhos e exercícios; orientar alunos de graduação e pós-graduação; pesquisar e escrever artigos; participar de congressos e simpósios; ser avaliado pela quantidade das publicações e onde se publica; o aumento de horas-aula; etc. leva o docente a trabalhar mais do que as 40 horas normais de trabalho, inclusive trabalhando em casa para que consiga executar tudo o que lhe é atribuído. Contribuindo assim para o aumento do sentimento de frustração, sofrimento, insatisfação, estresse e ansiedade acarretando nesses indivíduos doenças, principalmente psicossomáticas.

Outrossim, é preciso ainda que o MEC repense a problemática dos salários dos professores, de modo que os mesmos parem de ministrar aulas, mini-cursos ou palestras em outros locais distintos de seu trabalho com o intuito de adicionar um acréscimo salarial à sua parca remuneração. Outro dilema que leva o docente a trabalhar mais do que as 40 horas normais despendidas em seu ambiente de trabalho, e que causa ainda a diminuição de suas horas de lazer, fator importante que auxilia também na manutenção da saúde do ser humano.

A universidade não pode ser uma entidade que siga a lógica do mercado, estando a serviço do capital. É imprescindível considerá-la ambiente de ensino, aprendizagem e amadurecimento intelectual e, como tal, um espaço que entenda a problemática da relação pressão-saúde que o professor tem sofrido, buscando soluções para extingui-la.

A busca por produtividade dentro da academia não pode permitir que nossos do(c)entes contínuem adoecendo.

## Referências

---

- Aprile, M. R., (2008). *Políticas públicas para acesso ao ensino superior e inclusão no mundo do trabalho – O programa universidade para todos (PROUNI) em Questão*. (No. série 182). San Paulo: UNIBAN, Universidade Bandeirante de São Paulo. VI Congresso Português de Sociologia.
- Bianchetti, L., e Valle, I. R. (2014, janeiro/março). *Produtivismo acadêmico e decorrências às condições de vida/trabalho de pesquisadores brasileiros e europeus*. 22(82), 89-110. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, Rio de Janeiro. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v22n82/a05v22n82.pdf>. Acesso em 26 de abril de 2014.
- Bosi, A. De P. (2007). A precarização do trabalho docente nas instituições de ensino superior do Brasil nesses últimos 25 anos. *Revista Educação & Sociedade*, 28(101), 1503-1523, Campinas.
- Carrasqueira, F. A., e Barbarini, N. (2010). *Psicodinâmica do trabalho: Uma reflexão acerca do sofrimentamental nas organizações*. 5(1). Jornada de Saúde Mental e Psicanálise da PUCPR, Curitiba. Disponível em: [www2.pucpr.br/reol/index.php/JM?dd1=4375&dd99=pdf](http://www2.pucpr.br/reol/index.php/JM?dd1=4375&dd99=pdf). Acesso em: 26 de abril de 2014.
- Campos, F. J. De S. (2011). *Trabalho docente e saúde: Tensões da educação superior*. (Dissertação de Mestrado, 103 f. - Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Pará. Instituto de Ciências da Educação, Belém.). Disponível em: [http://repositorio.ufpa.br/jspui/bitstream/2011/2806/1/Dissertacao\\_TrabalhoDocenteSaude.pdf](http://repositorio.ufpa.br/jspui/bitstream/2011/2806/1/Dissertacao_TrabalhoDocenteSaude.pdf). Acesso em: 14 de abril de 2014.
- Chauí, M. (2003). *A universidade sob uma nova perspectiva*. 24, 5-15. *Revista Brasileira de Educação*, Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n24/n24a02.pdf>. Acesso em: 25 de novembro de 2013.
- Freitas, L. G. (coord.) (2013). *Prazer e sofrimento no trabalho docente: Pesquisas brasileiras*. 176 p. Curitiba: Juruá Psicologia.
- Gerhardt, T. E., y Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Coordenação: UAB e SEAD. UFRGS, 120p. Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Godoi, C. K., y Xavier, W. G. (2012). *O produtivismo e suas anomalias*. 10(2), 456-465. *Cadernos EBAPE.BR* [online]. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v10n2/v10n2a12.pdf>. Acesso em: 26 de abril de 2014.
- Dejours, C. (1996). *Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Selma Lancman & Laerte I. Szelman (organizadores). Rio de Janeiro: Editora Fiocruz/Brasília: Paralelo 15, 2004. 346 pp. In: *Caderno de Saúde Pública* [online]. 21(3), pp.989-990. Rio de Janeiro, maio-junho, 2005.
- Matos, M. T. N. De B. (2004). *Memória institucional e gestão universitária no Brasil: O caso da universidade federal da Bahia*. Tese (doutorado). Salvador, 2004. Disponível em <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/10976/1/MariaTeresaMatos.pdf>. Acesso em 24 de abril de 2014.
- Mendes, M. L. M. (2011). *A saúde dos professores da rede Municipal de ensino da prefeitura do Recife – PCR*. Simpósio ANPAE. Disponível em <http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompleto/comunicacoesRelatos/0380.pdf>. Acesso em 20 de setembro de 2014.



- Morgan, G. *Imagens da organização* (1996). 1a ed. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, D. A. (2007). *Política Educacional e a Re-Estruturação do Trabalho Docente: reflexões sobre o contexto latino-americano*. *Educação e Sociedade*, Campinas. 28(99), 355-375. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/es/v28n99/a04v2899.pdf>. Acesso em: 20 de setembro de 2014.
- Parecer CFE nº 977/65, aprovado em 3 dez. 1965*. [Documento]. In: *Rev. Brasileira de Educação*. No. 30 - Rio de Janeiro. Setembro/dezembro, 2005.
- Ricci, R. (2009). *A peculiar produção intelectual do Brasil recente*. *Revista Espaço Acadêmico*. (No.100 – mensal, setembro). Disponível em <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/8024/4562>. Acesso em: 16 de novembro de 2013.
- Santos, C. M. Dos. (2003). *Tradições e contradições da pós-graduação no Brasil*. 24(83), 627-641. *Revista Educação & Sociedade* [online], Campinas. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/es/v24n83/a16v2483.pdf>. Acesso em: 13 de abril de 2014.
- Simão, J. V.; Santos, S. M. Dos., e Costa, A. De A. (2005). *A ambição para a excelência: A oportunidade de Bolonha*. Lisboa: Gradiva.
- Souza, E. F. (2008). *Os Reflexos da Contemporaneidade na Profissão Docente*. Dissertação de Mestrado, Fundação Educacional de Divinópolis [FUNEDI] – Universidade do Estado de Minas Gerais [UEMG], Divinópolis.
- Vieira, F. De O.; Mendes, A. M., y Merlo, Á. R. C. (Organizadores, 2013). *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho*. Curitiba: Juruá, 512p.
- Vieira, J. S. [et al.] (2010, setembro/dezembro). Constituição das doenças da docência. *Cadernos de Educação*. *FaE/PPGE/UFPel, Pelotas*. 37, 303-324.

## POR QUE PUNIR OS MAQUINISTAS? A FUNÇÃO IDEOLÓGICA E OS IMPACTOS PSICOSSOCIAIS DA GESTÃO PUNITIVA DO TRABALHO EM UMA FERROVIA BRASILEIRA

Láís Di Bella Castro Rabelo<sup>1</sup>, Vanessa Andrade de Barros<sup>2</sup> y Daisy Moreira Cunha<sup>3</sup>

### Introdução e referencial teórico-metodológico

---

Este trabalho é fruto de uma pesquisa de mestrado realizada com trabalhadores ferroviários em Minas Gerais, Brasil. Coloca-se em debate a função ideológica e os impactos psicossociais da gestão punitiva no trabalho, a partir da análise de uma ferramenta de gestão que visa fiscalizar e punir os maquinistas. Para tanto, utilizou-se uma abordagem metodológica qualitativa (Goldenberg, 2009; Minayo, 2007), em que foram feitas entrevistas e observações do trabalho inspiradas na Ergonomia (Guérin et al., 2001) e na Ergologia (Schwartz & Durrive, 2008, 2010; Schwartz, 2011) com maquinistas e inspetores ferroviários. O aporte teórico para esta discussão é composto pelas teorias acerca das relações de poder, principalmente embasa-se nas elaborações da psicossociologia e da sociologia clínica através dos escritos de Gaulejac (2007, 2011) e Enriquez (1995, 2001), mas também do que propõe Foucault (2013) em Vigiar e Punir.

Foucault teoriza o poder disciplinar se referindo, principalmente, às instituições totais como os presídios e os hospitais psiquiátricos do séc. XIX, mas, como aponta Garcia (2004), a genealogia do poder descrita por Foucault pode ser estendida às organizações empresariais atuais. Gaulejac (2007) teoriza o gerenciamento como uma tecnologia de poder nas empresas da sociedade hipermoderna, em uma discussão que propõe avançar o poder disciplinar proposto por Foucault diante das modificações da estrutura social do séc. XXI.

### A privatização da ferrovia e a criação da ferramenta de gestão

---

Após a privatização da Rede Ferroviária Federal Brasileira, em 1996 (Furtado, 2010), muito se alterou no cotidiano do trabalho da ferrovia no Brasil. O trabalhador ferroviário teve que lidar com alterações sensíveis como, por exemplo, a inclusão de novas tecnologias, o aumento da diversidade e quantidade das cargas transportadas e novas concepções de eficiência, segurança e produtividade (Velasco, Lima & Souza, 1998). Nos trechos adquiridos em 2001 pela empresa privada estudada nesta pesquisa, as mudanças se acirraram principalmente após um acidente com tombamento de 34 vagões na Serra do Mourão Azul em 2004, quando a direção da empresa decidiu pela criação de uma ferramenta de gestão fiscalizadora dos maquinistas.

O tombamento dos vagões, segundo documentos internos da empresa, esteve relacionado a um excesso de velocidade alcançado durante a descida da serra devido a um defeito no freio do trem. A análise do acidente, de cunho reducionista e culpabilizante, concluiu que sua causa única fora o descumprimento, por parte do maquinista, de um item do Regulamento de Operações Ferroviária (ROF), que indica a necessidade de execução de teste de aplicação e alívio de freios antes da partida do trem.

---

1 Universidade Federal de Minas Gerais- UFMG, Brasil. E-mail: [laisdibella@gmail.com](mailto:laisdibella@gmail.com)

2 Universidade Federal de Minas Gerais- UFMG, Brasil. E-mail: [vanessa.abarros@gmail.com](mailto:vanessa.abarros@gmail.com)

3 Universidade Federal de Minas Gerais- UFMG, Brasil. E-mail: [daisy-cunha@uol.com.br](mailto:daisy-cunha@uol.com.br)

Além disso, os dirigentes da empresa inferiram que o descumprimento do regulamento se deu por falta de fiscalização dos maquinistas. Nessa lógica retilínea, o acidente da serra do Mourão Azul deu origem à ferramenta de gestão fiscalizadora do trabalho na ferrovia, que criou uma ficha funcional para registro dos erros dos maquinistas.

Através dessa ferramenta de gestão, os inspetores devem avaliar os maquinistas e preencher sua ficha funcional. Essa verificação se dá por meio do acompanhamento do maquinista durante uma viagem, ou da aplicação de testes a qualquer momento do trabalho, podendo o inspetor até mesmo se esconder para pegar os maquinistas de surpresa, numa espécie de blitz, ou ainda, lendo, com uma espécie de lupa, todas as minúcias das viagens do trem, quando ampliam o gráfico do registro da viagem no computador, na busca pelos desvios da norma. Conforme a quantidade de pontos negativos alcançados, os maquinistas são submetidos a sanções, como ter que realizar testes sobre o regulamento, ficar suspenso do trabalho e, até mesmo, ser demitido.

Nesse contexto, pode-se dizer que a ferramenta de gestão controladora é criada na crença de que a realidade de trabalho pode ser dominada através da fiscalização das regras, que passam a ser indiscutíveis já que seu descumprimento leva a punições (Gaulejac, 2007). Os instrumentos da gestão e a ficha funcional criam uma situação de exame, conforme descreve Foucault:

Seu resultado é um arquivo inteiro com detalhes e minúcias que se constitui no nível dos corpos e dos dias. O exame coloca os indivíduos num campo de vigilância, os situa igualmente numa rede de anotações escritas; compromete-os em toda uma quantidade de documentos que os captam e os fixam. Os procedimentos de exame são acompanhados imediatamente de um sistema de registro intenso e de acumulação documentária. Um “poder de escrita” é constituído como uma peça essencial nas engrenagens da disciplina. Em muitos pontos, modela-se pelos métodos tradicionais de documentação administrativa. (Foucault, 2013: 181)

Assim, estabelece-se uma relação de poder na qual a ficha funcional de erros é um meio de controle e a ferramenta de gestão um método de dominação (Foucault, 2013). Cria-se uma regulamentação que permite medir, registrar e individualizar os desvios dos maquinistas, tornando a diferença útil para controlar os indivíduos (Foucault, 2013).

O poder se encarna em regras, procedimentos, dispositivos concretos que contribuem para a organização do trabalho. O exercício do poder consiste em definir princípios que servem como referência e concorrem para modelar a realidade. Ele consiste igualmente em tomar decisões, fixar orientações e objetivos. (...) O poder é, de fato, detido por aquele que estabelece a regra do jogo, porque ele coloca de uma só vez o conjunto de condições às quais são submetidos os participantes. (Gaulejac, 2007: 99)

Esse registro de erros dos maquinistas foi inspirado em uma ferramenta para verificar locomotivas com problemas técnicos, assim como explica Adão, inspetor que trabalha na ferrovia desde a época da Rede Ferroviária Federal:

*É, só que aí foi na época que um gerente que tinha chegado novo e tinha vindo de uma outra ferrovia que tinha [uma ferramenta] pra identificar as máquinas que chegam com mais problemas na oficina. Então, baseado nesta [ferramenta], ele pegou [sic] e desenvolveu um negócio para pessoas, entendeu? Que hoje é a [a ferramenta de gestão fiscalizadora dos maquinistas]. (...) eles tinham um apelido [para esse gerente] que era o tal de Diabo Loiro, porque ele era terrível. (Adão, inspetor)*

Confecionar uma ferramenta de gestão que assemelha maquinistas a locomotivas é negligenciar a

humanidade dos seus trabalhadores, e a finalidade disso é transformar o homem também em instrumento adaptado às necessidades da empresa.

Os paradigmas de gestão foram concebidos para gerenciar as coisas. Eles não podem ser aplicados aos homens sem ultrajar o princípio moral que impõe tratar a pessoa humana como um fim em si mesma. Evoca-se a importância do fator humano na empresa, sem se perceber que o próprio fato de considerá-lo como um “fator” contribui para instrumentalizá-lo. (Gaulejac, 2007: 313)

## De supervisor a inspetor de dupla função

---

Com a privatização e a criação da ferramenta de gestão fiscalizadora, os antigos supervisores dos maquinistas passaram a ser inspetores ferroviários. O supervisor da Rede Ferroviária Federal não tinha a prescrição de fiscalizar os maquinistas, logo de ser um aplicador e cumpridor da ferramenta de gestão. Mas sim de formá-los e treiná-los, apesar de realizarem advertências verbais e decidirem suspensões dos maquinistas quando consideravam necessário.

Além de alterar significativamente o papel do supervisor na ferrovia, o processo de privatização esteve relacionado a uma demissão em massa que gerou acúmulo de funções.

*Ah, particularmente, eu acho que a privatização não foi tão interessante não, sabe? O que aconteceu: dobrou o serviço, serviço dobrou na época. (...) Acumulou a função, várias funções, e o salário mesmo, nada. (Bernardo, maquinista).*

*Eles pegaram [sic] e fecharam a maioria das estações. (...) No primeiro dia de [empresa privada], quase 400 pessoas foram demitidas aqui. (Adão, inspetor)*

O inspetor da empresa privada, além de ter uma função mais fiscalizadora que formativa, torna-se também o responsável pela resolução dos problemas cotidianos da circulação de trens na Região Metropolitana de Belo Horizonte,

*[Na Rede Ferroviária] você não envolvia na circulação. (...) Você era focado mais em pessoas. Então, se chegava aqui, só trabalhava de dia, de segunda a sexta. (...) Aí a gente começou realmente a envolver com circulação e foi deixando mais esse lado de treinamento para lá, entendeu? (Adão, inspetor)*

## As metas

---

A dupla função dos inspetores, de solucionar os problemas da circulação dos trens e fiscalizar os trabalhadores, atrapalha o seu investimento na formação dos maquinistas e, somada à alta cobrança de metas da ferramenta de gestão, faz com que eles passem a trabalhar à procura dos erros, pois, mais que fiscalizar, eles precisam punir os maquinistas. Assim como afirma Garcia (2004: 39), normalizar os indivíduos “constitui, a bem da verdade, uma arte de punir”.

*Antigamente, você preparava as pessoas para o trabalho, em uma condição melhor, um padrão melhor de trabalho. Tudo em geral. Hoje, com essa ferramenta [de gestão], você é cobrado se você não tem um ponto negativo do seu colega. Você tem que ter um ponto negativo dele. Não adianta você apresentar tudo, que o rapaz é bom, a vida dele toda, que não adianta. Pra [sic] ferrovia não funciona.*

*(Flávio, inspetor)*

Conforme descrito em documento oficial interno da empresa, a função prescrita aos inspetores ferroviários é garantir a correta execução dos procedimentos, fazendo que os maquinistas cumpram à risca todas as regras que regulam as operações da ferrovia, no trecho de sua responsabilidade. Para tanto, eles têm uma série de metas para a aplicação dos instrumentos da ferramenta de gestão, quais sejam:

- Aplicar o teste de eficiência em todos os maquinistas a cada mês;
- Realizar o acompanhamento de, pelo menos, uma viagem de todos os maquinistas a cada três meses;
- A cada dez dias, cada inspetor tem que realizar, pelo menos, cinco testes de eficiência e três acompanhamentos de viagem;
- Fazer a leitura de, pelo menos, um gráfico de viagem de cada maquinista a cada quatro meses;
- Reaplicar todos os testes negativos do mês anterior a cada mês;
- Os testes, os acompanhamentos de viagem e as leituras dos gráficos devem ser aplicados todos os meses, em todas as sublocalidades do trecho, com maior incidência naquelas onde há realização de manobra de locomotivas e onde há presença de serra;
- 30% dos testes devem ser aplicados durante a noite e 30% devem ser aplicados no fim de semana; os demais dias da semana devem ter um número de testes equilibrado;
- A cada mês, a empresa indica cinco itens dos regulamentos ferroviários que foram muito descumpridos no último mês, para cada maquinista, e os inspetores devem verificar pelo menos um deles;
- 10% dos testes de eficiência devem ser negativos, e os acompanhamentos de viagem e a leitura de gráfico devem estar na média de 80% de aproveitamento.

Vale ressaltar que a meta descrita nesse último item não está escrita em nenhum documento da empresa, mas é uma meta tácita, cobrada semanalmente pelo supervisor dos inspetores nas suas reuniões internas, pois gera comparações entre as equipes dos diversos supervisores. Mensalmente, a empresa elabora tabelas e gráficos comparativos entre as equipes de inspetoria. Uma equipe com poucos testes negativos, ou com aproveitamentos muito altos nos resultados de acompanhamento de viagem e de leitura do gráfico, é considerada desatenta e pouco eficiente e precisa justificar ao gerente o porquê de não ter conseguido realizar uma “boa” fiscalização dos maquinistas naquele mês.

A meta tácita, somada às demais, aponta quantos, quais, onde e quando achar os erros dos maquinistas. Nesse sentido, o trabalho do inspetor só é avaliado positivamente se ele puder apontar os erros desejados pela empresa acerca do trabalho dos maquinistas.

*Hoje em dia nós estamos de um jeito em que a gente não pode dar 100% em [acompanhamento de viagem e leitura de gráfico] mais não, sempre tem que ter algum [erro]. Se você der 100% em alguém, você tem que justificar porque você deu esse 100% (...) então a gente vive em poder de metas e números. (Pedro, inspetor)*

*Eles tem [sic] que achar erro, porque é, infelizmente, né? A política da chefia. Aí chega um, no final do mês, o inspetor vai mostrar pra [sic] gerência e pra [sic] supervisão, aí o cara vai acabar sendo penalizado, né? (...) Então quer dizer, [os inspetores] também são cobrados. Eu num tô[sic], essa minha reclamação num [sic] é diretamente deles não, que [sic] eles também são cobrados, entendeu? Isso aí é de supervisão pra cima. (Ernane, maquinista)*

O poder disciplinar “está em toda parte e sempre alerta, pois em princípio não deixa nenhuma parte às escuras e controla continuamente os mesmos que estão encarregados de controlar” (Foucault, 2013: 170). Controlados pelas metas que os impulsionam a encontrar os erros dos maquinistas em relação a normas que ultrapassam 400 itens a serem fiscalizados, os inspetores tornam-se aplicadores de uma punição exaustiva. Como a completa obediência às normas é impossível e invivível (Schwartz & Durrive, 2010), as possibilidades de punição são quase inesgotáveis. Não adianta cara, você pode prestar atenção 100%, você vai errar, o sistema vai tá [sic] sempre te dando uma rasteira (Heitor, maquinista).

*[Os inspetores] tem [sic] que arrumar uma desculpa, pra te dá [sic] uma punição de um ponto, pra [sic] você nunca ser 100%. (Augusto, maquinista)*

*Vamos supor, se eu quiser em uma viagem dar cinco testes negativos na mesma pessoa, eu dou (...) Imagina uma pessoa de olho em você 24 horas, vai acabar achando um monte de coisa sua errada. (Bruno, inspetor)*

## A punição no ínfimo do trabalho

---

A busca exaustiva pelo erro, para atender as metas da ferramenta de gestão, leva os inspetores a se apegarem a deslizes ínfimos dos maquinistas em relação a normas que, algumas vezes, em nada alteram o funcionamento da ferrovia. A disciplina se faz através de processos muitas vezes mínimos, “nenhum detalhe é indiferente, mas menos pelo sentido que nele se esconde do que pela entrada que aí encontra o poder que quer apanhá-los” (Foucault, 2013, p. 135), pois “um eficiente sistema de disciplina constitui o cerne da noção de controle” (Garcia, 2004: 35), como fica evidente na sequência de observações de maquinistas e inspetores:

*Não altera nada, no entanto vai despontuando os outros, três pontos ali, isso é perfeição demais, é muita perfeição. (...) E acaba que você é cobrado ali, você não tem 10% negativo, você não tem negativo, você só tem um. O cara tem que ficar procurando. (...) O inspetor que tá [sic] fazendo isso, ele tem que sair procurando, caça ao negativo. (Flávio, inspetor)*

*Pra [sic] você fazer, encostar o acelerador e começar o freio dinâmico, é mais ou menos uns 30 segundos, aliás, você faz a seleção em dez segundos, entendeu? Aí diz [o inspetor] que [avaliou o gráfico da viagem] lá e eu não fiz essa [pausa]. Eu não esperei os dez segundos, porque você tem que contar é na cabeça. Não esperei os dez segundos, aí diz[o inspetor] que eu, com seis segundos, eu entrei com o dinâmico. Não alterou em nada a condução do trem, entreguei o trem bonitinho lá. (...) Aí eu falei com ele na sala ali, falei assim: “Ó, por que ocê num [sic] sugere seu supervisor pra [sic] contratar só robô?” Falei com ele na sala: “Porque você não sugere a chefia aí pra [sic] contratar robô, porque vocês querem um maquinista 100%, entendeu? Essa bobajada[sic] de tirar ponto aí, você, só porque eu não esperei os dez segundos, mas minha condução foi excelente. (...) Vocês tão [sic] querendo o quê?” Aí tirou ponto meu, entendeu? (Ernane, maquinista)*

*Tem hora que eu acho que são cobradas muitas coisinhas que acho que deveriam ser irrelevantes. Que [sic], vamos supor, você roda comigo 12 horas, cê [sic] pegou o trem comigo e rodou 12 horas. (...) Durante 11 horas e meia, eu tive 100% de aproveitamento e durante essa meia hora deu um pequeno erro. (...) Uma buzina mal tocada, um sino que cê [sic] deixou de bater, uma comunicação no rádio que cê [sic] faltou falar um câmbio são pequenas coisas que eu acho que não devia tá [sic] cobrando. (...) Eu acho que fazia pouca diferença na condução. (Cléber, maquinista)*

*É o trem [sic] mais sem graça que existe no mundo, mais sem graça, porque é muita coisa que não dá em nada, é muito foco bobo, não é aquela coisa que você bate para evitar um acidente, muita coisa boba. Tem hora que é tão macio o acelerador, que você erra porque ele é macio, então eu vou ficar te ferrando, entendeu? (Flávio, inspetor)*

Na obrigação de encontrar desvios na norma, qualquer deslize é captado, mesmo que seja uma diferença mínima de quatro segundos, como exemplificado. Verifica-se que algumas vezes os próprios inspetores julgam inadequada essa fiscalização no mínimo insignificativo, com a qual se deparam para atender as metas, assim como aponta Gaulejac (2001: 102): “A adesão aos instrumentos de gestão frequentemente é apenas de fachada, principalmente quando o sentido atribuído por cada empregado a seu trabalho não se encontra nos indicadores de avaliação que se considera medir a qualidade deste”.

## Impossibilidades e injustiças

---

Além da punição diante do menor afastamento da norma por parte dos maquinistas, os inspetores também os punem diante da completa impossibilidade de cumpri-la, como fica claro no diálogo com o inspetor Fernando:

*Fernando (inspetor): [Segundo o Regulamento de Operações Ferroviárias], quando o maquinista desce do trem, ele tem que colocar o [computador de bordo] lá no modo protegido. É tipo travar o equipamento e isso não tá [sic], não aceita, não tem essa ferramenta no [computador de bordo].*

*Pesquisadora: Não tem a ferramenta?*

*Fernando: Não, tem, ela tá [sic] lá, mas tá [sic] desativada. Ele não pode cumprir esse item, mas ele deixa de descer [da locomotiva]?*

*Pesquisadora: Pois é.*

*Fernando: Ele desce pra [sic] manipular [AMV]. Sem fazer isso, então ele já está descumprindo o ROF, mas ele tá [sic] descumprindo porque não tem a ferramenta lá, mas se eu quiser dar um teste nele eu posso. (...) Nesse caso aí, o recurso não tá [sic] lá, né? pro[sic] cara fazer. O regulamento manda eu[sic] fazer isso, mas não tem como eu fazer. O recurso não tá [sic] lá. Exemplo simples: pra [sic] descer da locomotiva, o maquinista tem que trancar as locomotivas, pra [sic] manipular AMV. Então só posso me ausentar da locomotiva se as locomotivas trancarem. Todas as locomotivas da ferrovia trancam?*

*Pesquisadora: Não?*

*Fernando: E, onde elas não trancam, o maquinista não desce para fazer a chave de AMV sozinho?*

*Pesquisadora: Como que ele vai continuar seguindo viagem se ele não trocar a chave do AMV?*

*Fernando: Entendeu?*

Nesse caso, se o maquinista se nega a manipular o AMV por não poder travar o computador de bordo ou por não ter condições de trancar a locomotiva, ele não terá condições de seguir viagem e, assim, poderá ser punido por não estar cumprindo a licença determinada pelo Centro de Controle de Operações e atrasar a circulação de trens, por exemplo. Dessa forma, estabelece-se uma contradição dentro das impossibilidades da aplicação das diferentes normas na realidade de trabalho. “O controle realiza a síntese contraditória entre a concepção da regra e a sua aplicação. (...) A concepção da regra e sua aplicação negam-se mutuamente, é preciso operar uma mediação entre estes momentos. Através desta mediação é gerenciada a contradição” (Pagés et al, 1993: 60).

A impossibilidade da completa submissão do trabalho à norma e o controle excessivo para que isso se cumpra geram um sistema paradoxal, ou seja, colocam os trabalhadores diante de injunções conflitantes e contraditórias.

Forçado a obedecer a duas demandas totalmente incompatíveis (já que é preciso desobedecer para obedecer), o sujeito é colocado em uma situação de derrota, carregando demandas que lhe são dirigidas. Ele se encontra em uma situação sem saída e insustentável, na impossibilidade de optar entre exigências ao mesmo tempo obrigatórias e antagônicas. O que quer que faça, ele pode ser pego em erro. (Gaulejac, 2011: 86)

As injunções paradoxais e as impossibilidades de execução da norma não impedem a punição dos maquinistas, pelo contrário, as facilitam. Como é caso, por exemplo, das punições constantes pelas janelas abertas das locomotivas. Algumas locomotivas da ferrovia não têm ar condicionado, ventilação e nem grade nas janelas. Para evitar que sejam acertados pelas constantes pedras lançadas pelos transeuntes e/ou moradores das proximidades contra os trens, é proibido aos maquinistas manter a janela aberta, mesmo quando fazem turnos de grande extensão que ultrapassam dez horas de trabalho e/ou ficam várias horas parados, aguardando licença para prosseguir, sob o sol:

*(...) mas tem umas que não tem [ar condicionado], você tem que deixar uma greta pra você respirar lá dentro. Se você passar com a janela aberta e o inspetor vê [sic] (...) Fica tudo [sic] te vigiando pra [sic] te dar teste negativo. Ô, rapaz! (Augusto, maquinista)*

Diante de situações antagônicas, resta aos maquinistas a tentativa de encontrar saídas e se livrarem das punições.

Confrontados com lógicas contraditórias, os agentes são obrigados a fazer compromissos, inventar soluções, afastar os procedimentos a fim de realizar seus objetivos. O escrupuloso respeito pelas regras leva-os à impotência. Em muitos casos, são confrontações com injunções incompatíveis. (Gaulejac, 2007, p. 103)

Algumas vezes, numa brecha mínima, os maquinistas conseguem achar uma saída como, por exemplo, fechar a janela rapidamente no momento em que veem um inspetor. Ou como no dia em que o maquinista passou seu celular pessoal para que dois inspetores se falassem. É muito comum os inspetores telefonarem para celular particular dos maquinistas para resolver problemas da circulação dos trens e adiantar possíveis soluções necessárias ao seguimento do trabalho. Entretanto, é proibido pela norma que o maquinista atenda o celular enquanto conduz o trem. Dessa forma, o maquinista fica diante de uma situação praticamente sem saída quando seu telefone toca dentro da cabine da



locomotiva, porque o inspetor, seu superior, está telefonando para resolver questões necessárias ao trabalho, mas ele pode ser punido por atender a essa demanda por qualquer outro inspetor que o vir atendendo o telefone celular, ou pode até mesmo ser punido pelo próprio inspetor que está telefonando, pois pode estar sendo submetido a uma blitz naquele momento.

As exigências paradoxais causam uma violência psíquica, pois a competência de cada trabalhador “é submetida a avaliações estabelecidas sobre critérios instáveis, percebidos como mais ou menos arbitrários” (Gaulejac, 2007: 158). Aquele que é submetido às injunções paradoxais “se encontra condenado a ser inadequado, insatisfatório e impotente e, além disso, é considerado responsável por essa situação. Há aí um mecanismo de dominação. Tal sistema aprisiona os indivíduos em uma submissão permanente” (Gaulejac, 2011: 86).

A submissão permanente favorece uma responsabilização indevida. Muitas vezes, o “erro” não é responsabilidade do maquinista, são questões de defeito de equipamento, alterações na via férrea ou falhas na própria organização do trabalho:

*[O inspetor] falou que eu fiz duas [operações] erradas, mas a máquina apresentou o problema pro [sic] outro colega e apresentou comigo também. (...) Então, tem certas coisas que a gente paga aqui um ponto na [ficha funcional], um negativo que não tem nada a ver. [É problema da] mecânica, problema de terceiro. (Augusto, maquinista)*

*Já tomei, tomei um teste negativo uma vez por causa de um abafador, de um abafador. Eles trocaram o abafador e não falaram nada, que era pra [sic] usar o outro, e eu usando o mesmo porque achava mais fácil eu identificar se eu perdesse. (...) Aí eu tomei um teste negativo por causa disso aqui e eu falei: “Por causa de um abafador? Mas tá [sic] escrito aí alguma coisa de abafador errado?” (Lúcio, maquinista)*

Submetidos pelas exigências das normas, os inspetores aplicam punições descabidas e reconhecem a injustiça dos seus atos: “[A ferramenta de gestão] ela mesma acaba pressionando a gente porque trabalha com as metas dela, ela certa ou não, eu tenho que cumprir as metas dela. Isso leva o cara a fazer coisas certas ou não, entendeu?” (Fernando, inspetor).

*Tem hora que você, sim, é injusto. Essa injustiça passa por quê? Porque você é cobrado, então tem pequenas coisas que cê [sic] tem que penalizar a pessoa, é coisa sem importância, coisa sem importância tem que penalizar. (Flávio, inspetor)*

O poder gerencialista gera a fiscalização.

(...) não só de regras racionais, de prescrições precisas, de instrumentos de medida sofisticados, de técnicas de avaliação objetivas, mas também de regras irracionais, de prescrições irrealistas, de painéis de bordo inaplicáveis e de julgamentos arbitrários. Por trás da racionalidade fria e “objetiva” dos números dissimula-se um projeto “quantofrênico” (a obsessão do número) que faz os homens perderem o senso de medida. (Gaulejac, 2007: 37)

## A submissão às punições e as possíveis demissões

---

Apesar das injustiças, os maquinistas se submetem às punições, “aceitando entrar no jogo (...) a contragosto, em uma construção processual que os submete a um poder normalizador, ao qual devem aderir” (Gaulejac, 2007: 100). A hierarquia na empresa não possibilita que os maquinistas se neguem a aceitar os testes injustos. Todas as avaliações negativas aplicadas pelos inspetores devem ser assinadas pelo maquinista como um sinal de que ele está de acordo com a decisão tomada, de forma que ele pode se negar a assinar quando discorda de uma pontuação. Além disso, há um espaço na ferramenta de gestão para um feedback do maquinista, mas ambos os recursos de oposição são raramente utilizados.

*Aí eu falei: “Vou assinar e não vou mais, não vou questionar e não vou discutir porque eu não vou ganhar nunca”. Falei para [o inspetor]: “Eu posso empatar, ganhar de vocês eu não vou ganhar nunca, desse sistema. Vocês sabem que são falhas e continuam punindo a gente”. (Heitor, maquinista)*

*“Cê [sic] vai fazer o quê? Cê [sic] vai aceitar, vai assinar, ficar calado, que cê [sic] precisa do emprego. Não vai discutir com ele, que, além de ser superior, você discute, bate de frente, ele vai querer te [sic] perseguir. Ah, é como diz aquele ditado, né? a corda arrebenta pro [sic] lado mais fraco”. (Paulo, maquinista)*

*“Tem [um espaço para o feedback dos maquinistas], mas eu evito de falar, porque senão costuma prejudicar a situação, sabe? Que [sic] aí fala que você tá [sic] de marcação, que cê [sic] fica pegando no pé, né?” (Manuel, maquinista)*

Diante da hierarquia pouco favorável, uma das reações defensivas possíveis e praticadas pelos maquinistas é a aceitação passiva das injustiças para se manterem dentro da organização, “alimentando inclusive seus componentes paradoxais, mesmo quando o sujeito deseja se livrar dela” (Gaulejac, 2011: 95). A fiscalização exaustiva e paradoxal não possibilita muitas alternativas àqueles que correm o maior risco de demissão, pois, “como os sucessos e os fracassos não são mais objetiváveis a partir de elementos concretos, a incerteza encobre o medo de ser desaprovado e ficar visado” (Gaulejac, 2007: 215).

## A (não) eficiência do maquinista e as demissões

---

Os ínfimos deslizes em relação às normas, as injunções paradoxais e as injustiças de responsabilização fazem com que as punições realizadas não tenham uma correlação direta com a qualidade do trabalho do maquinista. A ficha funcional de erros, muitas vezes, representa mais um alcance de metas dos inspetores do que uma avaliação real do maquinista.

Um exemplo dessa injunção paradoxal é de um maquinista considerado eficiente pelos colegas, inclusive pelos inspetores, demitido por ter vários testes negativos: “Eram pequenos detalhes. Se você abrir a [ficha de erros] e olhar, ele tomou testes negativos bobos (...) não falou câmbio. (...) Assim, coisas superficiais, e ele foi pra rua! (...) Perderam um cara bom, experiente”. (Adão, inspetor)

A ferramenta de gestão punitiva deixa todos os maquinistas à mercê de uma demissão que seria justificada pelos pontos acumulados na ficha funcional:

*Eu acho que ela não é só uma ferramenta de gestão, ela não é só pra [sic] avaliar, eu acho que ela é mais pra [sic] justificar. (...) É porque vai sê [sic] mais ou menos assim, na verdade falam que é uma*

*ferramenta de gestão, mas essa ferramenta de gestão auxiliaria quem? Operação? Eu acredito que nem tanto. Seria pra [sic] disciplinar? Talvez. Eu acho que ela serve (...) para justificar, por exemplo: cê[sic] tem um funcionário, vamos dizer assim, problemático, você conversa, explica. (...) Ah, fulano tá [sic] com a pontuação altíssima. Eu acho que ela seria mais assim uma justificativa pra [sic] desligamento. (Bruno, inspetor)*

*É, então esse negócio pra você chegar a 20 pontos é a coisa mais fácil, porque, se você, por exemplo, não falou um câmbio hoje e tomou dois testes negativos do câmbio, aí já soma ali, vai pra [sic] quase 20 pontos, entendeu? Aí, daí a pouco, você tá [sic] na mão do [gerente]. Ele não te [sic] conhece, por mais que ele tenha sentimentos, ele não vai querer se expor. “Ah, vou segurar esse menino com 20 pontos aqui e depois se der qualquer problema eu sou o primeiro”. (Adão, inspetor)*

Nesse sentido, a ameaça constante de perder o emprego é vivida por todos os trabalhadores como se estivessem submetidos a um jogo de azar. As metas de despontuação dos inspetores ocupam um lugar mais importante do que a real avaliação da qualidade do trabalho, o que gera uma individualização do problema ao maquinista, que pode perder seu emprego devido a uma ferramenta de gestão descabida.

Quando os dispositivos de avaliação e de reconhecimento estão desligados dos valores e do sentido que os agentes atribuem à sua atividade, entramos em uma crise de simbolização. Como na loteria, o acaso se torna o fator-chave do sucesso e não a atividade real do indivíduo. E daí um sentimento de incoerência, que o indivíduo enfrenta solitariamente”. (Gaulejac, 2007: 156)

## As punições geram mais riscos

---

Se a ferramenta foi concebida no intuito de evitar acidentes, acreditando que a fiscalização da norma geraria mais segurança, verifica-se na fala dos trabalhadores que seu efeito é contrário, o excesso de punição acaba gerando mais riscos. Aí chama ali, às vezes, pra conversar com você, aí te [sic] dá, tira ali três, quatro pontos. Depois você vai trabalhar mais 12 horas? Cê[sic] já sai nervoso pra [sic] trabalhar, entendeu? (Paulo, maquinista)

*A punição abala, porque abala assim é o psicológico, cê [sic] fica invocado, pô! (Ernane, maquinista)*

*[Após receber um teste negativo] a gente vai nervoso, não adianta falar que não vai, que vai sim. (Augusto, maquinista)*

Os riscos estão relacionados às consequências psíquicas do imediatismo da punição. O nervosismo ou o sentimento de injustiça, por exemplo, afetam a concentração dos trabalhadores, contrariando os objetivos da ferramenta de gestão. Há um paradoxo fundamental neste ponto: uma ferramenta que deveria gerar mais segurança acaba gerando mais riscos.

## A saúde

Os riscos da ferramenta de gestão punitiva também se referem às possibilidades de adoecimento dos trabalhadores na medida em que a relação fiscalizadora e constante no ambiente de trabalho pode gerar consequências para a saúde. Em entrevista com o maquinista Bernardo, ele fala do infarto que teve dentro da empresa, durante o trabalho:

*Pesquisadora: E você acha que esse infarto teve a ver com seu trabalho?*

*Bernardo: Foi totalmente o trabalho. Aqui a pressão é demais!*

*Pesquisadora: O que te estressa?*

*Bernardo: Sempre foi demais, cobrança demais, sempre que chega aqui, o chefe quer conversar, o chefe quer te puxar a orelha de alguma coisa, nunca ouve um elogio: “Fulano, você tá [sic] bacana no serviço, você tá [sic] desembolando [sic] bem a sua função, parabéns.*

A tensão e o estresse são sintomas comuns entre os maquinistas:

*A gente já vai pra [sic] máquina já com medo já de errar. (...) É que cê[sic] vai ser punido. Já entra, e isso é todos [sic], já entra com medo. Nossa Senhora! Oito horas de turno, 12, 15 horas de turno. Fica atento, porque cê[sic] não pode errar, mas só que a gente erra, né? Porque é ser humano. (...) Acaba que a gente dorme até pouco, dorme até tenso, que [sic] a gente já sabe que a (...) hora que a gente entrar aqui dentro, o clima é outro! Ah, esse de apreensão, né? Cobra muito! (Thiago, maquinista)*

*Eu estresso quando tem um ponto negativo, assim que eu vejo que não é minha culpa. Aí eu fico meio estressado. (Felipe, maquinista)*

*Suportar as violências de um sistema tão fiscalizador, punitivo e contraditório não se dá sem custos para a saúde, pois “longe de ser um dado natural, a saúde é um poder de ação sobre si e sobre o mundo, adquirido junto dos outros” (Clot, 2010, p. 111). Na impossibilidade de agir para além das normas, ou de tecer escolhas sem desobedecer alguma norma em situações paradoxais, alguns sujeitos adoecem, pois “o esgotamento profissional e o estresse são moeda corrente. A distância crescente entre as recompensas esperadas e as retribuições efetivas favorece um contexto de assédio generalizado” (Gaulejac, 2007: 310).*

A apreensão dos trabalhadores decorrente da gestão punitiva do trabalho também acomete os inspetores: *Você fica angustiado, tem que torcer pro [sic] cara errar (Flávio, inspetor).*

*É muito sacrificante para gente tá [sic] punindo um maquinista com um teste negativo. (...) Eu me sinto incomodado quando eu saio de casa na segunda-feira e não tenho nada [nenhum erro de maquinista] para apresentar. Eu vim ali (...) fazendo uma oração, terminou a oração eu falei comigo mesmo (...) eu espero que algum dos [colegas inspetores] tenha alguma coisa, porque aí desvia um pouquinho o foco da [cobrança em cima da] gente. (...) porque aí vai vir aquela [cobrança] assim: vocês [inspetores] trabalharam oito dias e não fizeram nada? (...) De coração, eu acabei minha oração (...) e vim pensando comigo: tomara que [os colegas inspetores] tenham algum [erro dos maquinistas] porque eu não consegui nada e não foi por falta de trabalhar não, porque aqui foi uma manobração[-sic] terrível. Rodei por [várias localidades] observando, até isso eu fiz, para achar oportunidade [de encontrar um erro] (...) a gente vê aí nitidamente entre os nossos colegas que eles estão adoecendo, nós adoecemos. (Anderson, inspetor)*

O estresse dos inspetores se relaciona principalmente com a pressão de atender às metas de encontrar erros dos maquinistas e pelo fato do trabalho empenhado na resolução dos problemas da circulação de trens não ser reconhecido. Em todas as reuniões, feitas semanalmente, eles são pressionados pelo supervisor a apontar erros dos maquinistas e o tempo e o esforço dedicados na gestão da circulação de trens não é levado em consideração.

*Eu peguei ontem às 19 horas e até 4h30min da manhã eu fiquei fora ali resolvendo problema pra [sic] tentar abrir caminho para trem passar. Vai [aplicar ferramenta de gestão] como? (...) Aí, que que[sic] eu fiz? Eu peguei o [gráfico de registro de viagem], eu procurei em dez [gráficos] de [um mesmo maquinista] alguma coisa que ele fez errado, [porque tudo que eu fiz de madrugada] não conta. (Pedro, inspetor)*

## A quebra do coletivo

---

Com a mudança na função de supervisor a inspetor ferroviário, há uma transformação significativa no relacionamento com os maquinistas. Os trabalhadores relatam que, na época da Rede Ferroviária Federal, os maquinistas confiavam os problemas aos supervisores da Rede para resolvê-los, mas agora não o fazem com os inspetores porque isso significa entregar um colega à punição.

*Porque aqui, querendo ou não, você depende de todo mundo. E, na minha função, eu preciso do maquinista, eu preciso dele, uai. Meu trabalho é através dele, agora, se eu não tenho ele [sic], acabou. (Flávio, inspetor)*

*É muito complicado, porque assim, igual [sic] as pessoas que [sic] eu convivia com elas aí. A gente tinha vinte anos que convivia juntos, entendeu? Eram pessoas assim, que muitas vezes depois do trabalho, a gente ia para uma festa juntos, fazia alguma coisa, tinha umas atividades aqui, ia pescar e tal, e quando você volta da pescaria no outro dia você tem que dar um teste negativo, aí é complicado, entendeu? (...) Separa. Uai, você entra dentro do trem, eu já vou ficar: opa! esse cara vai me avaliar. Quando que [sic] eu vou ter tempo de contar pra [sic] ele que eu tô [sic] com um problema pessoal? E muitas vezes o cara tá [sic]. (Adão, inspetor)*

*Eles subiram de cargo e a partir de agora eles tem [sic] que olhar mais o lado da empresa do que olhar o companheiro que era de [sic] antes. (Lúcio, maquinista)*

Considerando que juntos, maquinistas e supervisores, tinham mais possibilidades de construção de maneiras seguras e saudáveis de agir no trabalho, verifica-se que a quebra do coletivo é mais um fracasso da ferramenta de gestão no sentido de produzir mais segurança, mas, por outro lado, é um mecanismo de poder eficiente porque, ao favorecer um desenlace do coletivo, diminui as chances de questionamento da punição excessiva e aleatória.

O coletivo sabe muito bem em que consiste uma “bela obra”, assim como pode avaliar muito precisamente as contribuições reais de cada um para a produção coletiva. É, portanto, esse coletivo que é portador de sentido, que é a malha central da aprendizagem da profissão, que fixa, em última análise, suas normas aceitáveis, seus modos úteis de funcionamento, as apreciações que de fato importam. Ele protege de julgamentos arbitrários vindos do exterior, assim como reprime os comportamentos desviantes de seus membros. Ele opera como uma instância de elaboração simbólica que permite a cada um situar-se em relação aos outros, de construir uma escala de valores sobre aquilo que se faz e não se faz e, portanto, sobre o conteúdo e as finalidades do trabalho. Ele dá um

sentido à atividade. Ele serve de espaço de transição entre o sentido prescrito pela instituição e o sentido produzido pelo indivíduo. (Gaulejac, 2007, p. 153)

## A não formação dos maquinistas

---

A ferramenta de gestão se afasta da sua função de gerar mais segurança no trabalho não apenas por gerar mais riscos, mas também por não possibilitar uma formação dos maquinistas, mas sim um alcance das metas: eu não achava que deveria ser assim, não, primeiro a pessoa te chamava a atenção, né? “Cê [sic] fez isso. Dá próxima cê [sic] vai toma [sic] negativo”. Mas não, aqui já dá negativo direto, por que eles tem [sic] a meta deles então, né? (Felipe, maquinista)

*Incomoda e muito (...) porque é uma cobrança que é feita só em cima de erros nossos, mas não é uma cobrança se é pra [sic] avaliar. Se é pra [sic] melhorar, por que [sic] que [sic] então não vai lá e ensina o camarada antes de aplicar um teste negativo, né? (Lúcio, maquinista)*

*Não, eles já te aplicam o teste, tá entendendo? Eles não te ensinam, eles não te educam, não. Eles tem[sic] que te educar procê [sic] aprender, eles já te dão o teste. (Augusto, maquinista)*

A punição, então, não gera uma possibilidade de novas formas de agir. Presa ao ínfimo e ao aleatório para atender as metas, a ação fiscalizadora dos inspetores não possibilita alterações nos comportamentos dos maquinistas como se pretendia na concepção da ferramenta de gestão.

## A remuneração financeira

---

Uma das consequências de receber pontos na carteira funcional é também econômica, pois implica perder possibilidades de aumento salarial e de receber a participação nos lucros (PL). E mais, quando o maquinista fica suspenso do trabalho em consequência do acúmulo de pontos ou por alguma infração grave, ou ainda sem poder conduzir o trem em uma parte do trecho, ele perde benefícios financeiros como o valor das diárias, que acrescentam um valor significativo ao seu salário e dependem da quantidade de quilômetros rodados:

*E esse negócio de [punição] prejudica muito a gente quando tem alguma coisa de aumento, por exemplo. (...) Se você tá [sic] com acima de dez pontos, pela regra você não tem direito [a ter aumento salarial]. (Heitor, maquinista)*

*Com esse negócio de PL, pensa só se todos nós formos 100%, cê[sic] entendeu? Todo mundo for 100% durante o ano, a PL nossa, todo ano, ia ser de seis salários. (...) Nunca que a gente atinge as metas por causa disso. Que eles tem [sic] que arrumar [um erro pequeno] pra [sic] te dar um ponto negativo, pra você [sic] não atingir os 100%, você entendeu? É assim que funciona a ferrovia. (Augusto, maquinista)*

*Eu tava (...) pra receber a melhoria salarial. (...) O que ia ser a melhoria do ano, em fevereiro eu perdi por causa de um dia [que não trabalhou porque estava suspenso] e nem eu fui culpado (...)tava[sic] pra receber melhoria de 8%. (Augusto, maquinista)*

Solapar as possibilidades de melhoria salarial é negar o reconhecimento mais concreto da ativida-

de de trabalho, assim como impedir uma conquista que condiciona a existência material do homem no sistema capitalista. “Seu trabalho e seu salário são necessidades de sobrevivência. Não são cifras que determinam sua ação, mas atividades concretas, relações humanas, ganhos que condicionam sua existência” (Gaulejac, 2007: 149).

O uso das metas da ferramenta de gestão facilitam a punição de maneira que justifica a manutenção do salário dos maquinistas, negando-lhes as possibilidades de aumentar seus rendimentos e de ter mais participação nos lucros da empresa de transporte de cargas para a qual seu trabalho de conduzir os trens é fundamental.

## A falta de sentido no trabalho de punir

---

Executar uma punição aos colegas de trabalho que parece estar apenas atrelada a um atender de metas e que pouco altera o funcionamento da ferrovia, não gera sentido para o trabalho do inspetor. A prescrição da ferramenta de gestão foi construída em uma visão abstrata de segurança no trabalho, “enquanto o sentido do trabalho é construído em cima de uma experiência concreta da atividade” (Gaulejac, 2011: 91). A experiência cotidiana dos inspetores revela uma defasagem grande entre os objetivos da fiscalização e suas consequências, de forma que eles manifestam um desagrado ao terem que aplicar os instrumentos de punição.

*Se você fizer uma pesquisa geral, qual inspetor gosta de fazer teste (...)? Ninguém gosta, você tem que ser carrasco, tem que ser ruim, entendeu? Pequenas coisas que você tem que ferrar [sic] o cara, né? Cê[sic] não pode deixar passar nada, nada. Não pode deixar passar nada, aí vai lá e chama o cara pra [sic] assinar. Cê [sic] se sente desagradável. (Flávio, inspetor)*

Preocupados com os impactos da sua ação, os inspetores ficam às voltas com a forma de fazer a fiscalização sem prejudicar tanto os maquinistas, mas não encontram muitas saídas:

*Qual o momento, o melhor momento pra [sic] você abordar um maquinista quando você percebe que ele teve um desliz? É, cometeu, né? um erro. É no início do trabalho dele ou no final do trabalho dele? Então, é meio que [sic] complicado, né? (Anderson, inspetor)*

*Dificuldade é de tentar mostrar que as ferramentas são válidas, que tem que fazer, entendeu? E como fazer, entendeu? E assim, às vezes, a ferramenta que eu avalio ele mesmo [sic], ela mesma tem “gaps” [sic], vários. (Fernando, inspetor)*

Assim como esclarece Gaulejac (2007), a falta de sentido dos critérios de avaliação tem um impacto grande na construção do sentido do trabalho:

Cada indivíduo – sejam quais forem as condições de trabalho, seja qual for o grau de instrumentalização de que é objeto tem necessidade de dar valor àquilo que produz, de colocar coerência diante do caos, regulação diante da desordem, racionalidade diante das contradições, criatividade diante da uniformidade. Isso lhe permite realizar-se ao realizar sua tarefa. O sentido do trabalho é “colocado em suspenso” (...) quando a atividade é avaliada a partir de critérios que não têm sentido. (...) Avaliar é dar valor, formular um julgamento sobre o serviço prestado. É pôr em ação a subjetividade dos protagonistas em um confronto sobre o sentido da ação, significações construídas uns pelos outros. (Gaulejac, 2007: 154)

A punição exaustiva e aleatória dificulta que os inspetores se sintam contribuindo para uma obra coletiva, com uma atividade que tem um fim fora de si mesma (Gaulejac, 2007), e não apenas para um atender de metas que evitam que eles próprios sejam punidos pelas instâncias superiores.

## Afinal, por que punir os maquinistas?

O panorama de fiscalização exaustiva para atender às metas dos inspetores que indicam a necessidade de encontrar erros dos maquinistas, não é isento de ônus. Como descrito nos itens anteriores, essa relação gera significativos impactos psicossociais para os trabalhadores da ferrovia.

As punições que se atentam ao ínfimo deslize da norma e se dão dentro de injunções paradoxais e responsabilizações injustas, além de não contribuírem para uma melhor segurança e nem para uma avaliação efetiva do trabalho, geram efeitos nocivos para a saúde, o coletivo, o sentido/reconhecimento do trabalho e a formação dos trabalhadores. Então, afinal, por que punir os maquinistas? Qual a real função de uma ferramenta de gestão como essa?

*Você trabalha lá 12 horas, 11 horas e 59 minutos, você faz tudo certo. Um minuto que cê [sic] erra, eles te ferram nocê [sic]. Que coisa é essa? (Augusto, maquinista).*

*São mínimas coisas que fazem muita diferença pra [sic] pessoa, pro [sic] ser humano, pro [sic] funcionário, pro [sic] profissional. Ocê [sic] derruba um funcionário, um profissional com pequenas coisas. (...) pro [sic] trabalho em si não causa nada, entendeu? (Flávio, inspetor)*

A ferramenta de gestão, transvestida de uma aparente intenção de promover uma melhoria na segurança no trabalho, é carregada de uma “violência inocente” (Gaulejac, 2007), que implica a dominação daqueles que estão na base da produção da empresa.

As aparentes violências inocentes são violências cuja fonte é confundida por um sistema opaco. Elas se dissimulam por trás do para-vento de orientações estratégicas, de decisões que, de início, parecem abstratas, pois suas consequências concretas estão distantes. Elas são geradas por pessoas “de bem”, pessoas “morais”, apoiadas pela legitimidade que é conferida pela notabilidade, pelos diplomas e pela segurança de ter razão. (Gaulejac, 2007: 210)

Entretanto, a violência não é de fato inocente, ela é transvestida de poder. Conforme indica Enriquez (2001), o sistema de poder instaurado na empresa estabelece relações assimétricas e violentas nas quais há um grupo de pessoas submetidas a normas editadas por outrem. A submissão não se dá sem consentimento, e uma das formas de garantir o consentimento é pela ameaça de sanções. Dessa maneira, há uma intenção na relação de poder estabelecida na empresa, intenção essa que se revela nos atos que visam sempre à submissão.

As instituições (e os homens que as dirigem) só existem por sua vontade operatória. Se não fizessem nada, elas desapareceriam. É natural, desse modo, pensar que terão como finalidade a dominação de tudo o que é dominável. Se seu domínio se exerceu, inicialmente, sobre as ferramentas, os instrumentos e os animais, as instituições rapidamente encontraram seu alvo mais importante, isto é, o único susceptível de manejar as ditas ferramentas, instrumentos, utensílios e animais: o homem. O controle do ser humano, como ser social, é a preocupação constante dos homens de poder. Dizer controlar é dizer: como impedi-los de perceber o que lhes acontece, como submetê-los, tornando-os satisfeitos em sua submissão, ou pelo menos prontos a aceitá-la. (Enriquez, 2001: 68)



Uma via fecunda para controlar o ser humano como ser social é atingi-lo em seu trabalho. O trabalho exerce uma função central na sociabilidade humana, “em nossa sociedade, é o trabalho que traz a segurança, a autonomia e as bases necessárias para existir socialmente” (Gaulejac, 2007: 237). Sob uma aparência pragmática, neutra e racional, uma ferramenta de gestão que visa apenas fazer cumprir as regras operacionais que garantirão a segurança de todos se configura como uma tecnologia de poder gestor, um sistema de organização do poder, uma ideologia que legitima uma abordagem instrumental e utilitarista dos homens (Gaulejac, 2007).

Além do poder gestor para a dominação dos maquinistas, há também presença de um poder disciplinar. “O poder disciplinar é com efeito um poder que, em vez de se apropriar e de retirar, tem como função maior “adestrar”; ou sem dúvida adestrar para retirar e se apropriar ainda mais e melhor” (Foucault, 2013: 164). Para Foucault (2013: 203), a disciplina é uma configuração possível para exercer o poder “que comporta todo um conjunto de instrumentos, de técnicas, de procedimentos, de níveis de aplicação, de alvos; ela é uma “física” ou uma “anatomia” do poder, uma tecnologia”.

Poderes gestor e disciplinar dentro de uma mesma ferramenta de gestão, na busca da submissão e da dominação, atingem os maquinistas ao diminuírem suas possibilidades de renormalizar. A renormalização como “um retrabalho permanente das normas antecedentes e uma produção de normas na própria atividade” (Schwartz & Durrive, 2010: 79) é matriz de uma produção subjetiva no trabalho:

O ser humano, como todo ser vivo, está exposto a exigências ou normas, emitidas continuamente e em quantidade pelo meio no qual se encontra. Para existir como ser singular, vivo, e em função das lacunas das normas deste meio face às inúmeras variabilidades da situação local, ele vai e deve tentar permanentemente re-interpretar estas normas que lhe são propostas. Fazendo isto, ele tenta configurar o meio como o seu próprio meio. É o processo de renormalização que está no cerne da atividade. (Schwartz & Durrive, 2008: 27)

Dessa forma, renormalizar é ser sujeito do seu próprio trabalho, é ter poder de agir. Entende-se por poder de agir “o raio de ação efetivo do sujeito ou dos sujeitos em sua esfera profissional habitual, o que se pode também designar por irradiação da atividade, seu poder de recriação” (Clot, 2010:15). Perseguidos pela fiscalização, a possibilidade de recriar dos maquinistas fica restringida pela ameaça ininterrupta de punição. A atividade de trabalho dos maquinistas encontra limites para se irradiar, pois está a todo tempo vulnerável a ser enclausurada no regulamento e nas suas respectivas sanções.

Considerando a renormalização como cerne da atividade e a atividade como efetivamente a forma humana da vida, como um impulso de saúde (Schwartz & Durrive, 2008), entende-se que tolher o poder de agir é afetar o que há de mais precioso no trabalho, é inverter valores fundamentais, pois “é na desconsideração dessa assinatura de humanidade, ambígua, imprecisa, defeituosa que seja, que tem origem a apresentação usurpada das normas antecedentes como leis” (Schwartz, 2011: 144). Ignorar que eventos inesperados da realidade convocam a criatividade flexível humana e “tentar governar qualquer empreendimento que seja na cegueira da relação entre o agir cotidiano e o universo de valores significa produzir crise e em seguida violência” (Schwartz, 2011: 145).

Quando a norma se torna lei, verifica-se que “o ponto de vista do trabalho é o grande ausente da governança da empresa, enquanto o trabalho está no fundamento de seu funcionamento” (Schwartz & Durrive, 2010: 64). A empresa então perde sua função social e passa a ter um fim nela mesma, pois a gestão pela norma implica um paradigma utilitarista que transforma o homem a serviço da produção e a economia em uma finalidade exclusiva da sociedade (Gaulejac, 2007).

De fato, é a empresa, como construção social, que é uma produção humana, e não o inverso. (...) O desenvolvimento das empresas só tem sentido se contribuir para a melhoria da sociedade e, portanto, do bem-estar individual e coletivo e, definitivamente, se estiver a serviço da vida humana. Gerenciar o humano como um recurso, ao mesmo título que as matérias-primas, o capital, os instrumentos de produção ou ainda as tecnologias, é colocar o desenvolvimento da empresa como uma finalidade em si, independentemente do desenvolvimento da sociedade, e considerar que a instrumentalização dos homens é um dado natural do sistema de produção. (Gaulejac, 2007: 76)

A instrumentalização dos homens favorece que a norma e sua fiscalização esmaguem o poder de agir e dificultem a renormalização. Nesse sentido, ao ser tornar lei, a norma restringe a possibilidade de ser sujeito do seu trabalho, favorecendo a submissão e a dominação. Tanto a gestão quanto a disciplina visam normalizar os indivíduos. Os dispositivos disciplinares produziram uma “penalidade da norma”, é por meio das disciplinas “que surge o poder da Norma” (Foucault, 2013: 176). O poder gestor, por sua vez:

A partir do momento em que o indivíduo é considerado como um recurso à disposição da organização, seu potencial para acontecer como sujeito é neutralizado. A ordem gerencial, dominada por uma racionalidade instrumental, torna o humano um objeto, torna o pensamento concordante, aprisiona o comportamento dentro de preocupações utilitaristas. (Gaulejac, 2011: 96)

A racionalidade instrumental nega o humano (Gaulejac, 2007), ao passo que a disciplina tenta assegurar a ordenação das multiplicidades humanas (Foucault, 2013).

É, portanto, a contradição entre os detentores do capital e os assalariados que está em jogo aqui. A mediação [entre a concepção da regra e sua aplicação], tendo por fim impedir a eclosão desta relação de forças, visa preservar a relação de dominação e exerce-se em benefício do termo dominante, daquele que propõe a regra. (Pagés, M., Boneti, M., Gaulejac, V. & Descendre, D., 1993: 60-61)

Ao colocar os maquinistas em uma posição sempre passível de punição, ao julgar o seu trabalho e suas escolhas como possíveis erros, controla-se o que se sabe do próprio poder de renormalizar. Ou seja, a ferramenta de gestão disciplinar assola suas possibilidades de serem mais saudáveis, de se fortalecerem em coletivos, de receberem um salário melhor, enfim, rouba-lhes o reconhecimento do real valor do seu trabalho, pois “se o prescrito é a normalidade, então o homem é escravo do sistema. Como forma de desvalorizar o trabalho, não existe nada melhor!” (Schwartz & Durrive, 2010: 81). Assim, punir os maquinistas tem uma função ideológica, pois objetiva a manutenção de sua submissão a um sistema explorador, no qual as possibilidades de renormalização são propositalmente escassas.

## Apesar da norma

---

Apesar de restritas, as possibilidades de renormalizar não se encerram, elas sempre encontraram as porosidades da norma, mesmo que sejam ínfimas. Trabalhar é gerir as infidelidades do meio, negar a gestão da atividade é negar o próprio trabalho.

A partitura a ser tocada não pode neutralizar a imersão social. O que é válido para toda atividade humana, já que essa dimensão de “gestão” da atividade nunca esteve ausente. Isso incrementa o desafio a qualquer racionalização e medida do trabalho quando o resultado está por inteiro na partitura. (Schwartz, 2004b: 44)

Nesse sentido, é fundamental repensar a gestão com uma abordagem do ponto de vista do trabalho, do ponto de vista das atividades vivas que compõem, de fato, a empresa, “reconstituir um ponto de vista do trabalho é devolver à empresa e à sociedade o sentido de suas fundações” (Schwartz & Durrive, 2010: 65). Sempre há a possibilidade de agir de outra maneira e, quando não se considera toda a reserva de alternativas possíveis do trabalho no gerenciamento de uma empresa, caminha-se em direção a crises e conflitos, pois não é possível manipular e enrijecer, por muito tempo, a realidade das coisas e dos seres (Trinquet, 2010). A padronização sempre levará a contradições. É preciso “reconhecer nossos semelhantes no trabalho como seres vivos enigmáticos, não como meras máquinas de execução. A vida ultrapassa os conceitos, os procedimentos” (Schwartz & Durrive, 2010: 137), a vida é debate de normas e de valores.

Toda violência econômica, social e política começa pela tentativa de se recusar a ver isso: o fato de que a humanidade nos atravessa por esses debates, por essas dramáticas que questionam e tornam a questionar incansavelmente o uso que fazemos de nós mesmos em um mundo onde o bem de cada um, o bem coletivo, o bem de todos, o bem e o futuro do nosso planeta estão permanentemente em suspenso, escritos em lugar nenhum. (Schwartz, 2011, p. 132)

Isso não significa que a norma não deva existir. A normalização é uma conquista da sociedade, é um registro de experiências passadas que ajuda a construir protocolos necessários para a realização do trabalho (Schwartz, 2011), inclusive na busca pela saúde e segurança. Mas os modelos têm “limites absolutos do seu poder de antecipação” (Schwartz, 2011: 136), a atividade de trabalho exige negociações com a norma. Você tem que ter uma ferramenta pra [sic] você negociar alguma coisa (Adão, inspetor).

Desse modo, o trabalho convoca confiança nos trabalhadores, mais do que nas prescrições, na inteligência deles do que nos procedimentos, em sua capacidade de ação, mais do que nos regulamentos. O sujeito reflexivo sabe desenvolver suas capacidades criativas em um meio ambiente em que a confiança é mais importante que o controle, a iniciativa mais que a medida dos resultados, a sublimação mais que a onipotência. (Gaulejac, 2007: 290)

Mesmo que se tente tamponar todas as saídas, a norma nunca abarcará toda a realidade de trabalho. O trabalho está sempre em movimento, sempre produzindo história, e as transgressões à norma sempre insistirão em se fazer presentes. Mesmo quando a norma é rígida, há pequenas lacunas onde os remanejamentos da atividade de trabalho perseveram.

Sempre haverá confrontação entre as normas antecedentes e o agir do aqui e agora humano. Não há atividade humana sem a solução de problemas que exigem as normas, mesmo que a renormalização seja microscópica, ela está presente, mesmo que no ínfimo da atividade. Há um devir das renormalizações na vida social. (Schwartz, 2013)

Os inspetores ferroviários também foram maquinistas e sabem, por exemplo, o que é passar horas dentro do trem sem poder manter a janela aberta. Entre as metas, sua história e seus companheiros de trabalho, eles fazem escolhas, arbitragens e certamente transgridem. O mesmo se passa com os maquinistas. A total submissão à norma e suas sanções seria incompatível com o trabalho, eles também renormalizam. “Constatar que os trabalhadores se apropriam das normas, mascaram, transgridem, jogam com elas inventando novas normas, em resumo, renormalizam permanentemente, isto significa que há vida, significa que há possibilidade de dominar o sistema” (Schwartz & Durrive, 2010: 81).

Mesmo que a gestão tente negligenciar a humanidade comparando os trabalhadores a máquinas, sua humanidade é indelével. Há sempre um devir na história. Quando não houver renormalização, também não haverá trabalho.

## Referencias

---

- Almeida, I. M. (2003). *Caminhos da análise de acidentes do trabalho*. Brasília: MTE/SIT.
- Almeida, I. M. (2006). Trajetória da análise de acidentes: o paradigma tradicional e os primórdios da ampliação da análise. *Interface: Comunicação, Saúde e Educação*, 10(19), 185-202.
- Clot, Y. (2010). *Trabalho e poder de agir*. Belo Horizonte: Fabrefactum.
- Enriquez, E. (1995). Prefácio. In E. Davel e J. Vasconcelos (Orgs.), *Recursos humanos e subjetividade* (4a ed.). Rio de Janeiro: Vozes.
- Enriquez, E. (2001). Instituição, poder e “desconhecimento”. In J. N. Garcia e T. Carreteiro (Orgs.), *Cenários sociais e abordagem clínica* (pp.49-74). São Paulo: Escuta.
- Foucault, M. (2013). *Vigiar e punir: histórias de violências nas prisões* (R. Ramalhete trad., 41ª ed.). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Furtado, M. (2010). *Caminhos de Ferro: comentários e fotos ferroviárias*. Belo Horizonte: VLI.
- Garcia, F. (2004). Sobre o controle, a disciplina e a punição: notas teóricas para uma investigação empírica. *Revista de Administração da FEAD-Minas*, 1(1), 29-45.
- Gaulejac, V. (2007). *A gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social* (2a ed.). Aparecida, SP: Ideias & Letras.
- Gaulejac, V. (2011). A NPG: a Nova Gestão Paradoxal. In P. Bendassolli e L. Soboll (Orgs.), *Clínicas do trabalho* (pp. 84-97). São Paulo: Editora Atlas.
- Goldenberg, M. (2009). *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais* (11a ed.). Rio de Janeiro: Record.
- Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J. e Kerguelen, A. *Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia*. São Paulo: Edgard Blücher; Fundação Vanzolini, 2001.
- Minayo, M.C. de S. (2007a). O desafio da pesquisa social. In M. C. de S. Minayo (Org.), *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 26a ed., (pp.9-29). Coleção Temas Sociais. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Minayo, M. C. de S. (2007b). Trabalho de campo: contexto de observação, interação e descoberta. In M. C. de S. Minayo (Org.), *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. (26ª ed., pp.61-67). Coleção Temas Sociais. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Pagés, M., Boneti, M., Gaulejac, V. e Descendre, D. (1993). *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Schwartz, Y et Durrive, L. (2008). Glossário de Ergologia. *Laboreal*, 4(1), pp.23-28.
- Schwartz, Y et Durrive, L. (Orgs.) (2009). *L'activité en dialogues. Entretiens sur l'activité humaine* (Vol II). Toulouse: Octares.
- Schwartz, Y et Durrive, L. (Orgs.) (2010). *Trabalho e ergologia: conversas sobre a atividade humana* (2a

ed.). Niterói: Editora da UFF.

- Schwartz, Y. (1998). Os ingredientes da competência: um exercício necessário para uma questão insolúvel. *Educ. Soc.*, Campinas/SP, 19(65), pp.101-139.
- Schwartz, Y. (2000). A comunidade científica ampliada e o regime de produção de saberes (E. H. Santos e D. M. Cunha, trad.). *Revista Trabalho e Educação*, Belo Horizonte/MG: NETE/FAE/UFMG, 7, pp.38-46.
- Schwartz, Y. (2002a). A abordagem do trabalho reconfigura nossa relação com os saberes acadêmicos: as antecipações do trabalho. In M. C. P. Souza-e-Silva, D., Fanta (Orgs.), *Linguagem e trabalho: construções de objetos de análise no Brasil e na França*. São Paulo: Cortez.
- Schwartz, Y. (2002b). Disciplina epistêmica, disciplina ergológica: paideia e politeia. *Revista Proposições*, Campinas/SP: UNICAMP, 13, pp.75-98.
- Schwartz, Y. (2003a). *O trabalho numa perspectiva filosófica* (Marie-Annik Bernier, trad.) Cuiabá: FE/UFMT. (Mimeo).
- Schwartz, Y. (2003b). Trabalho e saber. *Trabalho & Educação*, 12 (1), pp. 21-34.
- Schwartz, Y. (2004a). Circulações, dramáticas, eficácias da atividade industriosa (J. Brito e M. Athayde, trad.). *Trabalho, Educação e Saúde*, 2(1), pp.33-55.
- Schwartz, Y. (2004b). Trabalho e gestão: níveis, critérios, instâncias. In M. Figueiredo, M. Athayde, J. Brito e D. Alvarez (Orgs.), *Labirintos do trabalho* (pp. 23-33). Rio de Janeiro: DP&A.
- Schwartz, Y. (2005). *Actividade. Laboreal*, Porto, 1(1), pp.63-64.
- Schwartz, Y. (2010). A experiência é formadora? *Educação & Realidade*, Porto Alegre, 35(1), pp.35-48.
- Schwartz, Y. (2011). Manifesto por um ergoengajamento. In P. Bendassolli, e L. Sobbol (Orgs.). *Clínicas do trabalho* (pp.132-166). São Paulo: Editora Atlas.
- Schwartz, Y. (2013). *As linhas de desenvolvimento específicas da abordagem ergológica*. Belo Horizonte: UFMG. Minicurso ministrado pela Faculdade de Educação da UFMG nos dias 2 e 3 de setembro.
- Trinquet, P. (2010). Trabalho e Educação. *Revista HISTEDBR On-line*, número especial, pp.93-113.
- Velasco, L., Lima, O. e Souza, R. (1999). Ferrovias: privatização e regulação. *Informe Infraestrutura BNDES*, Rio de Janeiro, 34, pp.1-5.
- Vilela, R. (2003). Teoria da culpa: a conveniência de um modelo para perpetuar a impunidade na investigação das causas dos AT. In *Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 23. Ouro Preto/MG, Brasil.

## CUIDAR Y CUIDARSE EN EL TRABAJO. CONTRIBUCIONES DESDE UNA PERSPECTIVA CLÍNICA

Andrea Pujol<sup>1</sup>, María Inés Gutiérrez<sup>2</sup> y Federico Barnes<sup>3</sup>

### Introducción

---

El propósito de este escrito es poner en valor las contribuciones de la(s) clínica(s) del trabajo a la hora de abordar la cuestión de la seguridad y la salud de los trabajadores. Para ello se plantean de manera estilizada un conjunto de supuestos, conceptos e inferencias metodológicas que operan en las tensiones entre trabajo, subjetividad y acción colectiva y más específicamente, entre cuidar y cuidarse en el trabajo.

La relación entre “cuidado” y “clínica” no es azarosa. Como sostiene Lefève (2006), la cuestión del “cuidado” se articula en su origen a la medicina hipocrática y a la tradición de la observación metódica del paciente y del cuidado del enfermo considerado en su singularidad. La autora señala dos momentos de ruptura de esta tradición: la edad media, con el surgimiento de la “hospitalización”, apoyada en la caridad cristiana y en la “indiferenciación” de los enfermos, en donde el sufrimiento derivado de la enfermedad es asimilado al sufrimiento de Cristo, al martirio y en muchos casos al camino hacia la virtud; y la segunda ruptura, en el siglo XIX con la emergencia de la medicina científica, en la medida en que *“la historia moderna de la medicina puede ser leída como la historia del desinterés o del desprecio de la medicina por el cuerpo sufriente y, en consecuencia, por el cuidado”* (Lefève, 2006).

Un punto de inflexión en esta perspectiva objetivista de la salud puede encontrarse en la tesis de Canguilhem (1943), cuando plantea la distinción entre el hecho de estar enfermo, de ser un “ser sufriente” y el hecho de tener una enfermedad, es decir, de volverse objeto de la investigación médica. El paciente es una persona, siempre singular, que sufre una enfermedad, pero su vida no se reduce a ello. Canguilhem pone de relieve que lo normal y lo patológico no pueden ser definidos sino en función de la individualidad biológica y su relación con el medio. Lo patológico se sitúa en la experiencia negativa y repulsiva que experimenta el individuo frente a la restricción de su propia capacidad de acción en el medio, lo que el autor llama “su invención normativa”. La clínica se ocupa entonces del examen del cuerpo y de la consideración de la palabra del enfermo con el fin de comprender la experiencia subjetiva de la enfermedad, es decir, tomar el punto de vista del paciente, y adoptar finalmente una posición terapéutica, orientada al cuidado del otro. Esta posición implica también el reconocimiento de la experiencia del paciente y su rol activo en la gestión de su tratamiento y responsabilidad de su “auto cuidado”.

Evocando esta perspectiva, la(s) clínica(s) del trabajo enfatizan en el rol activo del sujeto y el colectivo de trabajo respecto de la actividad de trabajo, su organización y las posibilidades de afrontar el malestar y de movilizarse creativamente frente a la diversidad de restricciones y condicionantes que atraviesan las situaciones de trabajo. A estas restricciones, que representan la internalización de la dominación social, se opone una visión emancipatoria que articula las capacidades de los trabajadores de transformar sufrimiento en placer (Pujol, 2011).

---

1 Universidad Nacional de Córdoba. Argentina. E-mail: apujol@psyche.unc.edu.ar

2 Universidad Nacional de Córdoba. Argentina. E-mail: gutierrezmariaines@gmail.com

3 Universidad Nacional de Córdoba. Argentina. E-mail: barnesfederico@gmail.com

## Los supuestos de una clínica del trabajo

---

El trabajo es un componente estructurante del bienestar o, en contrapartida, un generador de malestar. La manera en que se organiza el trabajo (la relación con la tarea, los pares y los superiores) es el marco en el cual se ponen en juego las instancias de satisfacción o insatisfacción para los operadores. Esta perspectiva se arraiga en las tradiciones de las escuelas francesas de ergonomía y psicología (Bequin & Clot, 2004; Dejours, 1998; Dejours, 1993; Clot, 1999), que centran sus estudios bajo la noción de “actividad”, y en las condiciones de salud en la que ejercen las mismas.

En estos abordajes, la actividad es todo lo que tiene de humano el trabajo. La actividad es siempre singular y tiene una finalidad, y su orientación hacia un fin, es definida por el trabajador y su colectivo de pares a través de procesos de interacción significativa, que desbordan las “instrucciones” que reciben. Las clínicas del trabajo distinguen entre *tarea teórica*, que es aquella imaginada por los organizadores del trabajo, como “fotografía congelada” de lo que sucede en la situación de trabajo, de la *actividad real* que los trabajadores emprenden. La tarea como modelo teórico es una “prescripción”, un modelo normativo diferente de la actividad en sí. Es así que la distancia entre prescripción y lo que efectivamente realizan los trabajadores, se concibe como “actividad”. Entre actividad y prescripción (o entre trabajo real y trabajo prescripto) existe siempre una brecha que se ofrece como resquicio para que el sujeto opere como protagonista de su propio desarrollo. Sin ese espacio para “interpretar” la prescripción, para (re)crear, la alienación es el único destino posible.

La posición teórico epistemológica que adoptamos aquí, supone en su punto de partida una crítica del trabajo contemporáneo, el reconocimiento de la dimensión subjetiva de la actividad y del campo de contradicciones sociales en que se inscribe. La actividad opera como el espacio en que se evidencia la articulación o ensamble entre lo subjetivo y lo social, entre lo que corresponde al nivel de la singularidad del sujeto –aptitudes, capacidades, competencias- y el nivel socio-estructural, aquello que regula el curso de su vida.

Retomamos así las ideas de Clot (2008) y Curie (2005), cuando 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 “falta” 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 gestión del proceso de trabajo, en donde el trabajador es solo un “recurso” del management (Pujol, 2010; 2010b).

Desde el punto de vista de las contribuciones teóricas, la construcción de una mirada clínica supone articular puntos de convergencia entre la PDT<sup>4</sup> (Dejours, 1993; Dessors & Guiho-Bailly, 1998; Dejours, 1998; Molinier, 2008) y la clínica de la actividad (Clot, 1999; Clot, 2008; Clot, 2008b)<sup>5</sup>.

Retomando estas perspectivas de manera sintética, el primer punto de acuerdo entre ambas es la crítica a una concepción restringida del trabajo, bajo la idea de que éste no se limita a la institucionalización económica, es decir al empleo. Se lo concibe como una actividad que está sustentada por un proyecto de transformación de lo real y de construcción de significados personales y sociales (Clot &

---

4 Psicodinámica del Trabajo

5 En este texto nos limitaremos a recuperar estas contribuciones, aún cuando desde una visión ampliada puede articularse otros aportes desde la psicología, la sociología clínica y la ergología (Bendasolli y Soboll; 2011).

L'Huilier, 2006) en donde el concepto de lo “real”, tomado de la ergonomía, ocupa un lugar clave. Es en el hiato entre lo prescripto y lo real en donde el sujeto surge como agente de su propio trabajo. El concepto de trabajo real aparece con fuerza en la PDT de Christophe Dejours (1993) y en la clínica de la actividad de Yves Clot (1999).

También existe sintonía entre ambas clínicas en lo referido al interés por la acción, por el lugar de la acción en los sistemas de actividad, en la importancia de crear condiciones psicosociales para que los sujetos se apropien de la actividad, sea bajo la forma de volver sobre ella a través de la reflexión, o bajo la forma de acciones conjuntas elaboradas por los colectivos de trabajo, para enfrentar cuestiones que surgen de la actividad en común. El interés por la acción remite además a reflexionar sobre la relación que existe entre “planificación” y “acción” (Beguin y Clot; 2004) en la actividad de trabajo.

Otro aspecto en articulación o convergencia es la defensa de una teoría del sujeto, que más allá de sus diferencias<sup>6</sup> –sujeto sujetado a la historia y la cultura; sujeto sujetado a las instituciones, al lenguaje- busca dar cuenta de un paradigma comprensivo y alejarse de una concepción positivista. Esta cuestión tiene consecuencias clave en lo referido al posicionamiento ético del rol del investigador/profesional: se busca incrementar el poder de actuar de los sujetos, la co-producción del conocimiento vinculado a las situaciones reales y vivencias de los sujetos.

En este sentido, a pesar de presuponer el sufrimiento como componente de toda situación laboral, la clínica enfatiza la dimensión emancipatoria y vincular del trabajo, los aspectos creativos y constructivos del sujeto por la consideración del trabajo como **actividad subjetivante**. La clínica resitúa la cuestión del lenguaje en la actividad, y el trabajo como ámbito de generación de sentidos, tanto a nivel de la producción de la subjetividad como de su articulación en una dimensión colectiva (Clot, 2008).

Desde ambas perspectivas, se prioriza el impacto de **la organización del trabajo** en la subjetividad. En la PDT han sido especialmente desarrolladas sus implicancias en relación al sufrimiento, mientras que la clínica de la actividad contribuye a pensar en la tensión entre trabajo prescripto y trabajo real como anclaje de las experiencias de movilización subjetiva, en las que el placer puede asociarse a la capacidad de crear y al desarrollo profesional (Pujol, 2009).

Una idea fuerza asiste a esta hipótesis: el lugar protagónico que ocupa el sujeto como comando del sistema de actividad, su necesidad de intervenir en esa brecha entre lo prescripto y lo real –resistir al sufrimiento, provocar innovación, transformarse, re-inventarse- porque esa intervención exige situarse colectivamente y la construcción, también colectiva, de un reservorio técnico y ético compartido. Desde ambos abordajes clínicos, la apropiación de la actividad, en particular en la brecha entre trabajo prescripto y trabajo real, será la que permitirá que el aporte y el saber de los trabajadores puedan ponerse en juego para modificar las condiciones en que el trabajo se desarrolla. Sin ese involucramiento, toda intervención carecerá de la más importante de las contribuciones: la de los propios trabajadores.

## La posición clínica y sus correlatos metodológicos

---

El trabajo real sólo se puede captar por la observación y la escucha de la palabra de los trabajadores. Los supuestos teóricos antes expuestos tienen entonces su correlato metodológico: el privilegio del habla, la escucha, la observación. En términos estrictamente clínicos, se trata de “ponerse del lado del que padece”.

---

<sup>6</sup> Para su teorización sobre el sujeto, la PDT recupera los aportes del psicoanálisis, mientras que la clínica de la actividad remite a los aportes de la psicología histórico-cultural.



La observación como disparador del análisis de la actividad constituye una estrategia clave de la clínica propuesta por Clot (1999). Analíticamente, es posible distinguir por una parte el concepto de actividad, -la tarea real, efectivamente realizada-, que se evalúa observando en el momento preciso de su ejecución, y, por otra parte, la tarea prescripta, que es generada desde la organización del trabajo, comunicada en sus manuales e incorporada como tarea impuesta. De la confrontación entre ambas surge el talento, la astucia, la creatividad y todas las habilidades que ponen en juego los hombres para realizar su trabajo.

La brecha entre la tarea prescripta y la real implica con frecuencia la producción por parte de los trabajadores de transgresiones a la norma, creando atajos, trucos y trampas que permiten superar las dificultades del ejercicio de la tarea y justamente alcanzar los fines. Por tratarse de transgresiones que van acumulando un saber tácito entre los trabajadores, reglas y normas que conforman el **género profesional** (Clot, 1999), la observación necesita completarse con el decir de los actores para alcanzar su cabal sentido.

En este sentido, el referencial psicoanalítico de la PDT enfatiza en la importancia de la circulación de la palabra como vía regia de acceso a la dinámica de placer y sufrimiento en el trabajo, a las condiciones del trabajo real.

La metodología de la PDT presenta algunas particularidades. En coherencia con su planteo conceptual, no recurre a cuestionarios ni entrevistas y apunta a la implicación de los trabajadores en el proceso de investigación-acción, constituidos en un colectivo que se aboca a este proceso de manera estrictamente voluntaria. No hay lugar a las entrevistas individuales porque lo significativo es el debate generado en este colectivo promovido y arbitrado por un grupo de investigadores o profesionales.

Se habla de grupo de investigadores porque estos intervienen también –aunque en número restringido- como colectivo. Quienes actúan en terreno cuentan con el recurso del resto del equipo, con quienes se realiza un trabajo reflexivo, ampliado a la totalidad de la acción en curso. En síntesis entonces, interviene un colectivo de trabajadores y un colectivo de investigadores. La complejidad de este dispositivo, se debe a la convicción de que no importan solamente los hechos observados, sino su interpretación y significación a través de la discusión en un espacio público.

En este interjuego de los aspectos estructurales, la actividad de los actores y la producción de sentidos que conlleva, se privilegia el análisis conjunto, tratando de evaluar cuánto condiciona el contexto a los trabajadores y de qué modo reaccionan frente a él. No hay una determinación en última instancia de algún elemento del contexto -proceso de trabajo, organización-, ni tampoco el libre juego de los actores, en todo caso se puede hablar de la existencia de una dualidad (Giddens, 1997), de una articulación dialéctica y sistémica.

En suma, el esquema teórico implica evaluar la actividad, la tarea prescripta, las condiciones de ejecución, las características de los trabajadores, el tipo de estabilidad en el empleo al evaluar la existencia o no de contrato, sus características, y el resultado del trabajo sobre la salud de quienes lo realizan y sobre la calidad del producto o servicio. Trata de mostrar en forma adecuada y sintética las dimensiones más relevantes de la situación total de trabajo, sin olvidar que la realidad es compleja, rica y dinámica.

Las estrategias metodológicas de las clínicas del trabajo ponen entonces de relieve la observación aguda de la actividad –en la tradición de la ergonomía francófona- y la intervención en el marco del colectivo de trabajo, recuperando la voz de los actores sociales, sus saberes y su capacidad de reflexionar sobre la acción.

## La psicodinámica del trabajo y la normalidad como enigma

Dejours (1998) define al trabajo como *“la actividad coordinada desplegada por los hombres y las mujeres para enfrentar lo que, en una tarea utilitaria, no puede obtenerse mediante la estricta ejecución de la organización prescripta”*. Destaca también la distinción proveniente de la ergonomía francófona entre el trabajo prescripto o tarea (aquello que se desea obtener o lo que se debería hacer) y la actividad o el trabajo real (lo que el trabajador hace realmente para tratar de alcanzar los objetivos que le son fijados), considerando que el trabajo real incluye la imprescindible puesta en juego y movilización de la inteligencia. La organización del trabajo, refiere a la forma en que las tareas son definidas y distribuidas: las prescripciones de las tareas, las formas de control y el funcionamiento de la jerarquía es un concepto central para el análisis del trabajo desde esta perspectiva.

El trabajo es entonces, para la PDT una “actividad subjetivante”. A través de esta idea, se hace referencia a la dinámica entre las restricciones objetivas que plantea todo trabajo y el proceso subjetivo que implican las actividades. La subjetivación es un proceso que transcurre entre la objetividad del ambiente y del puesto de trabajo por un lado, y la expresión material del comportamiento del trabajador por otro. El carácter subjetivante de la actividad hace referencia a la puesta en juego de la inteligencia práctica, el “savoir faire” y la astucia, una inteligencia que interviene inevitablemente aún en las tareas más sencillas y operativas. Las prescripciones son siempre “interpretadas” por cada actor y por el colectivo, lo que hace que la actividad real se distancie siempre de la prescripción.

La dinámica de construcción y evolución de la organización del trabajo implica la movilización subjetiva del trabajador, que se traduce en esfuerzos de inteligencia orientados a construir opiniones sobre la mejor manera de arbitrar las contradicciones y resolver las dificultades del trabajo. Además, considerando que todo trabajo se realiza para otros, sobre todo con otros (e incluso a veces contra otros) pero nunca se hace en soledad, el análisis del trabajo incluye la dimensión del “trabajar juntos”, que se expresa en un colectivo de trabajo singular, a través de una trama funcional a la actividad pero también afectiva, simbólica y moral, que permite definir con más precisión que en la prescripción lo que está bien y lo que está mal.

La implicación en un colectivo de trabajo se da fundamentalmente estableciendo acuerdos (explícitos o implícitos) sobre las prácticas. Dice Dejours (1998) que la pertenencia a un colectivo *“supone que estén en vigor reglas de trabajo comunes en el colectivo en cuestión”, a punto tal que “sin esas reglas comunes que enmarcan las actividades de trabajo no se puede hablar estrictamente de colectivo”*.

La noción de psicodinámica remite a la coexistencia dinámica de placer y sufrimiento. En la medida en que la salud responde a una dinámica intersubjetiva, el trabajo como actividad tiene más de estructurante que de alienante. Sin embargo, no es posible negar que, en su dimensión histórico-social, las situaciones de trabajo están atravesadas por una diversidad de restricciones y condicionantes que representan la internalización de la dominación social: la sujeción al salario, las prescripciones de la actividad, las relaciones sociales que impone y prohíbe. En última instancia las situaciones de trabajo se caracterizan por ser situaciones de “normalidad sufriente” (Dejours, 1998)

El concepto etimológico de trabajo (“tripalium”, instrumento de tortura) se hace real porque para mantener la normalidad y evitar el sufrimiento es necesario desplegar una serie de mecanismos de defensa individuales y colectivos orientados a elaborar el sufrimiento que conllevan las restricciones de toda situación de trabajo. Las defensas contra el sufrimiento, la lucha contra éste, está vinculada a la conquista de la identidad en el campo social y por ello el trabajo tiene un lugar clave en los procesos implicados en la construcción de la identidad y en la defensa de la salud.

Para Dejours, la construcción de la identidad se juega fundamentalmente en dos registros: el amor, por una parte, como actividad de construcción de la identidad en el campo erótico, y el trabajo, por otra, como actividad de construcción de la identidad en el espacio social. La construcción de la identidad en el campo social es inviable sin un encuentro con lo real, sin actividad de interpretación y transformación, sin ejercicio de la técnica y sin un despliegue más o menos consciente de las competencias personales. Como se dijo, la construcción de la identidad en el campo social requiere de una segunda vía como condición excluyente: los otros, los pares, el colectivo de trabajo. El reconocimiento de la identidad en el campo social está mediatizado y la relación del hombre con la tarea, su encuentro con lo real, no es directo. En la construcción de la identidad es necesaria la mirada de los otros, su juicio, su legitimación.

En el campo del trabajo, la construcción de la subjetividad está ligada al reconocimiento y es por ello que la naturaleza, la calidad y la dinámica de las relaciones en los colectivos de trabajo tienen una responsabilidad considerable con respecto a los efectos del trabajo/empleo sobre la salud.

Dejours plantea la “dinámica de reconocimiento” como el proceso que marca la construcción de la identidad; esta dinámica funciona en torno a juicios de utilidad y de belleza. Los “juicios de utilidad” refieren al reconocimiento de la utilidad e importancia de la tarea para los objetivos de la producción; los “juicios de belleza”, que expresan el reconocimiento de la ingeniosidad y de la calidad del logro (Dessors y Guiho-Bailly, 1998) provienen del colectivo de trabajo y especialmente del grupo de pares, y son la mediación necesaria para la construcción de la identidad en el trabajador. El trabajador no busca “reconocer su ser” en la actividad de manera directa, sino que busca el “reconocimiento de su hacer” a través del juicio de los otros. La actividad en sí misma, resulta insuficiente. Si la situación de trabajo no ofrece este espacio de reconocimiento, o la dinámica de reconocimiento se ve obstaculizada (como sucede con frecuencia), el proceso de construcción de la identidad entra en crisis.

Importa señalar que estos “otros” son los compañeros de trabajo constituidos en un colectivo. Un colectivo de trabajo se distingue de un simple grupo por las reglas de trabajo compartidas, lo que implica tener en común una tradición y una cultura de oficio. Esa tradición adquiere variaciones locales y giros o estilos particulares. Las reglas de oficio compartidas son el elemento esencial de la coordinación y cooperación necesaria para efectuar el trabajo, y sólo con referencia a ellas el colectivo puede enunciar los juicios de reconocimiento sobre el trabajo de cada operador.

Trabajar significa encontrarse con imprevistos, contingencias, fallas e insuficiencias de la prescripción, es decir “lo real” del trabajo. Frente a la sensación de fracaso e impotencia que el fracaso genera, el trabajador es impelido a buscar alternativas que proporcionen alivio para el sufrimiento. Existen diferentes destinos posibles para el sufrimiento en el trabajo. Uno de ellos es la utilización de estrategias defensivas, individuales y colectivas, que consisten en el uso de recursos destinados a minimizar el sufrimiento y proteger de la enfermedad. (Dejours, 1998).

Un caso muy investigado por la PDT es el de los trabajadores de la construcción, que hizo evidente entre los investigadores que aunque la tarea es sumamente riesgosa las personas nunca hablan del miedo. Esa omisión, sumada al no cumplimiento de consignas relativas a la seguridad y al despliegue de conductas temerarias, se da en el marco de una serie de valores que remiten a la virilidad: gestos de guapeza, de coraje, que expresan que un “verdadero” hombre no siente miedo. Todo un conjunto de conductas orientadas a contraponerse a la percepción consciente del peligro, que en caso de estar en primer plano impediría la realización de la tarea.

Las defensas toman modalidades particulares en cada colectivo de trabajo, según la naturaleza de la actividad a realizar; entre los cirujanos por ejemplo hay dificultad para transmitirse los secretos del

oficio en el intento de no confesar -o confesarse- la menor duda o inquietud acerca de su saber y de su saber hacer. En las enfermeras, muchas historias ponen en escena a su narradora en una situación aterradora en la que pierde su autocontrol y se pone en ridículo. Se trata de relatos cómicos que sostienen sus momentos de descanso en la tarea, son cuestionados por la jerarquía y por los familiares de aquellos que sufren, pero imprescindibles para regular las emociones trágicas y para no desmoronarse frente al sufrimiento y la muerte con la que deben lidiar.

Otro destino posible para el sufrimiento en el trabajo es la solución del problema, sobre todo cuando logra hacerlo por la vía de la creación de novedad, de lo inédito. Resolver el problema hace que el sufrimiento pueda ser transformado en placer, lo que renueva el entusiasmo y fortalece la identidad. Precisamente, una razón importante para la movilización de la subjetividad es la expectativa de reconocimiento, que es la retribución correspondiente a la contribución del sujeto a la organización real del trabajo (Dejours, 2006).

Si bien el reconocimiento puede tomar forma material (salario) o simbólica, Dejours (1998) destaca que la dimensión simbólica es la más valiosa. Y añade que el reconocimiento es importante por ser el medio por el que el sufrimiento puede ser transformado en placer en el trabajo; de su dinámica depende la movilización subjetiva, la calidad y la cooperación. “Si la dinámica de reconocimiento se paraliza, el sufrimiento ya no puede transformarse en placer, no puede encontrar sentido.” (Dejours, 1998)

Esa dinámica de reconocimiento se da fundamentalmente con referencia a las reglas de trabajo establecidas por el colectivo de trabajo en relación al quehacer de cada operador, dado que la práctica se orienta por lo establecido por el conjunto de los trabajadores respecto a lo que entienden que es “justo” y “bueno” hacer.

Renovar el sentido por la vía de un debate colectivo que incluya los modos de cuidarse en el trabajo, se presenta como el modo más efectivo para que los trabajadores sean no sólo los destinatarios de las políticas de seguridad sino los protagonistas, pero teniendo en cuenta que ese debate debe poder reconocer la existencia de las estrategias colectivas de defensa. Esas estrategias y sus características han podido ser descritas por la psicodinámica en trabajadores de industrias químicas, en médicos y cirujanos, enfermeras, mandos medios, operadores de mantenimiento de centrales nucleares y otros colectivos de trabajadores; generalmente provocan incompreensión o no son apreciadas en su real dimensión, dado que el motivo que provoca y orienta las conductas inseguras o arriesgadas es opaco incluso para los trabajadores mismos, por lo que requiere un proceso de elucidación y construcción de su sentido promoviendo el desarrollo del colectivo de trabajo.

## Una metodología centrada en el análisis de lo vivido

---

Como ya se anticipó, se trata de una serie de sesiones colectivas con los trabajadores. Dejours (1993) denomina “colectivo de investigación” a los trabajadores e investigadores y “colectivo de control”, al grupo de investigadores que discute los datos obtenidos por el colectivo de investigación. El eje de la discusión es la organización del trabajo y las vivencias de placer y sufrimiento que esta provoca, hilvanan las sesiones de trabajo. En este marco de interacciones, los trabajadores analizan sus vivencias y los investigadores proponen hipótesis a ser discutidas. La validación ocurre en el mismo contexto de actuación, considerando la interpretación de los hechos más que los hechos en sí mismos, con el objetivo de develar las contradicciones que encierra la organización del trabajo.

Una particularidad metodológica, se relaciona con los hechos que interesan: el sufrimiento en el

trabajo, las estrategias defensivas que se despliegan para afrontarlo, las contribuciones singulares realizadas por los operadores, no sólo son difíciles de relevar por los investigadores, sino que además escapan –al menos en parte- a los trabajadores mismos. El análisis de la dimensión subjetiva implica el acceso al sentido de las situaciones de trabajo por parte de sus protagonistas, lo que exige un trabajo reflexivo que permite la reapropiación de las mismas.

El proceso general remite claramente a una lógica de investigación acción, en tres etapas. La primera se denomina pre-investigación y se caracteriza por el análisis de la demanda. La segunda etapa es la investigación propiamente dicha y corresponde al momento de discusión colectiva en sesiones, y la tercera etapa es la de validación de los resultados a través de un informe que es sometido a consideración de los trabajadores.

La metodología presupone la demanda de los trabajadores, porque pone en riesgo la gestión colectiva de la organización del trabajo y de las relaciones sociales en la medida en que lo vivido es objetivado. Los riesgos y las responsabilidades deben ser abordados en el grupo y asumidos voluntariamente por los participantes. La construcción de la demanda de forma socializada otorga validez al proceso.

La escasa difusión de la psicodinámica del trabajo en América Latina hace insuficientes los desarrollos locales, a excepción de las experiencias en Brasil en donde existe una significativa trayectoria de estudio e implementación de esta clínica, lo que ha generado desarrollos propios que han sido difundidos en diversas publicaciones (Martins, 2009; Mendes y otros, 2010; Bendassolli y Sobol 2011; Mendes y Kozicz Reis Araujo, 2011).

Según señala Molinier (2002) existen pocos estudios en Francia sobre la técnica de la PDT y menos aún sobre las dificultades de su implementación y del registro que supone su utilización en la subjetividad de los investigadores. En Brasil, en cambio, los estudios se han esforzado por contextualizar los aportes de la PDT y buscan identificar alcances y límites de su aplicación. Entre los primeros se valora el potencial de ofrecer un espacio para la palabra y la escucha, la búsqueda de reflexión y la construcción de nuevos significados sobre las relaciones y vivencias en el trabajo; entre los límites, se señala las dificultades para la implicación de los trabajadores en la investigación, factores del contexto institucional que interfieren en la movilización del colectivo y desde una perspectiva socio-histórica, la tradición colonialista de Brasil que se refleja en cierto conservadurismo respecto de los cambios y las transformaciones (Mendes y Kozicz Reis Araujo; 2011).

Dentro del encuadre comunicativo de las sesiones de discusión que propone la psicodinámica, hay ciertos aspectos que merecen una consideración especial. Por un lado la *inteligibilidad*, ya que en la construcción de sentidos por parte del colectivo la inteligibilidad de los comportamientos no es evidente y la intención de hacerla visible no es suficiente. La dificultad reside en los medios retóricos y comunicacionales de que disponen los actores sociales, que presentan desigualdades importantes a la hora de expresar y justificar sus razones para actuar. La capacidad de simbolizar por medio del lenguaje frecuentemente está más desarrollada en los mandos superiores, ingenieros y diseñadores que en obreros, técnicos y empleados, reiterando el desequilibrio de las relaciones sociales o lo que Bourdieu denomina “dominación simbólica” (Bourdieu, 1984). En segundo lugar, *las defensas contra el sufrimiento* se activan y operan contra la posibilidad de poner en palabras, de visibilizar el sufrimiento y movilizarse para transformarlo. En tercer lugar, la conquista de la autenticidad, constituye otra fuente de dificultades porque contra ella actúan los intereses estratégicos derivados de las luchas de poder. Por ello sólo puede aspirarse a la autenticidad si entre quienes participan del espacio de discusión existe relación de equidad. Tomar la palabra en público para dar cuenta de las razones de actuar implica siempre un riesgo. Sólo puede ser moderado cuando la escucha comporta también un riesgo: el de ser desestabilizado en la propia opinión mediante la consideración de la opinión de los otros. El

correlato del compromiso asumido por los trabajadores al tomar la palabra es la escucha *arriesgada*, dado que comprender el sufrimiento conmueve y desestabiliza también a los investigadores, y lleva a poner constantemente a prueba la teoría.

## La clínica de la actividad de Yves Clot

---

La clínica de la actividad propuesta por Clot valora la reflexión colectiva en el proceso de creación de nuevos saberes. Toma de la ergonomía (Leplat, Hoc, 1983; Wisner, 1995) la distinción ya clásica entre la tarea prescrita y la actividad y agrega una serie de contribuciones que son interesantes a los fines de la cuestión del cuidar y cuidarse en el trabajo.

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 que el colectivo de trabajo desarrolla. 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, muchas veces en contra de lo establecido oficialmente (Fernández y 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, 1998).

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 (2007), 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 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, 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 limitarse a proporcionar soluciones o consejos.

En relación a la brecha existente entre la tarea prescrita 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 y Clot, 2007).

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 impedida, es decir a lo real de la actividad. Se alienta entonces la exploración de las actividades excluidas, rechazadas o impedidas, incluso las contra-actividades, 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)

## Para terminar con los riesgos psicosociales

---

Yves Clot opone los “riesgos psicosociales” a los “recursos psicológicos y sociales” que son propios de los trabajadores y que han surgido del oficio como instrumentos de trabajo. Esta idea opera como disparador para cuestionar el enfoque de riesgos y proponer una visión del trabajador como un sujeto emocionalmente implicado y por ello activo respecto de los riesgos en el trabajo. El autor sostiene que los cambios impuestos por la organización del trabajo, las empresas y el estado han complicado y hasta deteriorado el “trabajo de organización” que los trabajadores tenían el hábito de realizar. En línea con algunos supuestos de la PDT, Clot afirma que la responsabilidad que se debe imputar a los dirigentes actuales no es la de querer modificar las organizaciones que lo requieren sino más bien hacerlo apropiándose del trabajo de organización que realizan los asalariados para lograr trabajar correctamente. En este marco, sostiene Clot “Los trabajadores pueden cultivar los recursos psicológicos y sociales de su oficio como instrumentos de trabajo” (Clot, 2010).

Retomando contribuciones del ergónomo Daniellou, Yves Clot refiere a que se habla de los riesgos psicosociales como si se tratara de una nube tóxica que planea sobre la empresa o algunos de sus componentes, que afecta a los asalariados, primero por supuesto sobre aquellos que por sus características personales son más frágiles. Según este modelo la atmósfera está contaminada y los más sensibles van a tener problemas. Las medidas que se pueden tomar al respecto se deducen de la imagen del modelo: se pueden hacer relevamientos previos de la atmósfera (valorar el entorno psicosocial), se pueden hacer dosajes a los asalariados de esa toxicidad para evaluar el riesgo que corren, se puede montar un sistema de señalización mutua (alertar cuando un colega comienza a no estar bien o se lo juzga frágil), se puede intentar desintoxicar a los que ya han sido afectados, por ejemplo ofreciéndoles un soporte psicológico financiado por la empresa. Por todos los medios lo que se tiende a hacer es que la nube no gane demasiadas víctimas, sobre todo aquellas cuya fragilidad intrínseca podría llevarlos a la tentativa de suicidio o aquellos efectos que son fuertemente perjudiciales para la organización y para la imagen de la marca.

El autor busca poner de relieve, que esta visión tóxica deriva del paradigma médico científicista y de un paradigma en ergonomía ya superado, en el que la observación de la actividad se plasma en la medición para que pueda ser poco refutable y que por su supuesta neutralidad resulte en una señal de alerta para todos los sectores interesados en la naturaleza e intensidad de los riesgos evaluados. Esta

mirada es la que se orienta a la búsqueda de un estándar internacional que nos lleve a un indicador global de riesgos en torno al cual plantear los protocolos. Así, el riesgo psicosocial queda asimilado a un riesgo tóxico y desemboca en una evaluación experta de la intensidad o consecuencia de los peligros, todo esto garantizado por la neutralidad de las mediciones.

La experiencia vivida queda fuera del enfoque de riesgo, aún cuando se trata de una prueba tangible de la salud. Se buscan o investigan de antemano los impactos negativos e incluso la enfermedad, lo que es una elección. Saben que es más fácil para el que contesta pensar en lo que habría que cambiar que darse cuenta de lo que ha hecho, de lo que ha logrado gracias a los saberes construidos y sedimentados en el género profesional. En este sentido, Clot sostiene que es posible comprender que ciertas emociones sean tóxicas, pero las emociones son también socias en la acción de la transformación colectiva de las situaciones de trabajo, tienen virtud dinámogena en el plano psicológico y sabemos que el afecto es la fuente de la vitalidad psíquica y corporal.

## Las estrategias metodológicas

---

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 y 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 y Clot, 2010).

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 “difíciles 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 incomprensiones del investigador provocan nuevas orientaciones de los enunciados del trabajador hacia otros destinatarios, aunque no estén físicamente presentes. (Fernández y Clot, 2010)



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 adquirir 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.

## Conclusiones y aperturas

---

En el desarrollo de este escrito hemos dejado planteadas algunas cuestiones que entendemos necesario retomar aquí, a los fines de valorar contribuciones posibles de las clínicas del trabajo a la cuestión de “cuidar y cuidarse en el trabajo”, expresión que alude a las acciones en torno a la seguridad y la salud en las situaciones de trabajo y en particular a las posibilidades de intervención en dicho campo, desde diversas disciplinas. El carácter coloquial de la expresión “cuidar y cuidarse en el trabajo” busca servir también a una “visión integral” que no fragmenta salud mental, salud física, higiene, seguridad, bienestar... Y también marcar el carácter colectivo del desafío, en tanto cada uno debe cuidar y cuidarse: los trabajadores, los gremios, las organizaciones, los profesionales.

Una primera puntuación del escrito remite a la recuperación de la posición clínica en un sentido general, entendida como una mirada comprensiva y dialógica, que parte de la idea de que los trabajadores son protagonistas –actores– de todo aquello que sucede en el ámbito laboral. Ninguna actividad de trabajo se reduce al plano técnico de la operación de producción, y en cada colectivo profesional existe un modo de vérselas con diversos tipos de padecimientos y/o riesgos. En este sentido, el “cuidar y cuidarse” podría categorizarse como un dominio que convive con el de la producción y el de las interacciones sociales de trabajo.

Es posible afirmar entonces, que “algo hacen siempre los trabajadores en materia de acciones orientadas al cuidado de sí mismo y de los otros” y también suponer que nunca es suficiente y que algo más o algo diferente se espera siempre, desde los distintos niveles decisorios implicados.

El sentido que se le da a “cuidar y cuidarse” en cada ambiente de trabajo, el conocimiento y manejo de los recursos de que se dispone para ello, constituyen entonces una parte del universo de saberes y rutinas de los trabajadores, y el rol central que cabe a los profesionales es acompañar y asistir al proceso de apropiación y gestión de este dominio del quehacer. En este sentido, este texto interpela toda forma de intervención en el campo de la seguridad y la salud que se proponga prescriptiva y unidireccional, que desconozca el saber de los trabajadores y sus posibilidades de gestión de aquello que

los implica, y los límites que nos impone a los profesionales no estar allí, con el cuerpo, en las rutinas cotidianas de la actividad.

Fundamentada entonces la importancia de una posición clínica, hemos sintetizado de manera estilizada dos “propuestas” clínicas para intervenir en el dominio del cuidar y cuidarse: la psicodinámica del trabajo y la clínica de la actividad. Ambas corrientes integran en sus respectivos planteos teóricos, algunos de los supuestos antes mencionados: la consideración de los saberes de los trabajadores, sus posibilidades autogestivas, la necesidad de una intervención dialógica.

En nuestro análisis, la psicodinámica del trabajo provee un conjunto de herramientas conceptuales que nos permiten pensar la cuestión que nos ocupa en tres planos: a) el primero alude a las condiciones en que el trabajo se desarrolla en la actualidad y a los efectos de dichas condiciones en la salud de los trabajadores; b) el segundo remite a la comprensión de la acción de los trabajadores, al conjunto de estrategias que despliegan para afrontar las situaciones de trabajo que los exponen al riesgo físico, que les exigen sostener comportamientos o valores que suponen alguna forma de sufrimiento afectivo o moral o que les imponen desconocer o negar el sufrimiento de sus pares; y c) el tercer plano, en lo metodológico, las posibilidades que ofrece el colectivo como espacio para discutir la organización del trabajo, para producir nuevas interpretaciones y asignar nuevos sentidos a los acontecimientos, y para colocar en un espacio público el sufrimiento que es, por definición, del orden de la intimidad.

Los trabajos producidos por esta corriente desde hace más de veinte años en la búsqueda de la comprensión de los accidentes de trabajo, las enfermedades profesionales y el fenómeno reciente del suicidio en los espacios de trabajo, permiten sin duda valorar sus contribuciones.

Otra puntuación refiere a que el dominio del cuidar y cuidarse en el trabajo, se inscribe en la actividad real, y por eso la referencia común de las clínicas del trabajo a la ergonomía. Quienes desarrollamos nuestro quehacer profesional en este campo, sabemos que la abundancia de instructivos, prescripciones, protocolos, instrumentos, sistemas... no son suficientes para garantizar el cuidado. Siempre inscrita en un contexto cultural y social, la intervención de la subjetividad y de la acción colectiva en la generación de saberes y recursos, en su apropiación, en su difusión, en su sostenimiento en el tiempo, constituyen el eje de lo que acontece en el dominio de la seguridad y la salud.

Es en este marco que se recupera la mirada de la clínica de la actividad. Como señalamos en dicho apartado, esta perspectiva nos permite dar cuenta de los procesos de aprendizaje, innovación y construcción de sentidos en el ámbito de trabajo, enfatizando la mirada sobre lo que el trabajo tiene de posibilidad, sobre el desarrollo individual y colectivo, también sobre aquello que lo impide pero más claramente sobre las estrategias que despliegan los trabajadores para sortear esos impedimentos.

Desde una óptica bien diferente -pero que no es contradictoria con la de la psicodinámica-, la clínica de la actividad también se ocupa de la seguridad y la salud, por la vía de la comprensión de los procesos de construcción -evolutiva y dialéctica- del género profesional. En el género profesional condensan, por ejemplo, los sentidos que los trabajadores asignan a las operaciones seguras y/o riesgosas, a los valores vinculados a la acción de cuidar y cuidarse, a los recursos para protegerse o proteger a otros, a los saberes, habilidades y destrezas que exige una operación segura, etc.

Cuando pensamos en promover la salud y la seguridad en el trabajo con base en la clínica de la actividad, proponemos intervenir revisando con los trabajadores ese mapa de significaciones que han construido e internalizado y que direcciona el comportamiento del grupo en torno al cuidado propio y de los pares. El alcance que la clínica del trabajo le da a la actividad incluye aquello que habiendo sido pensado o imaginado no pudo ponerse en práctica, lo que constituye, en el caso que nos ocupa,

una oportunidad para co-producir conocimiento, soluciones, con los trabajadores.

¿Qué significa entonces intervenir en este dominio? Se trata de proponer una modificación de las reglas de trabajo y de las técnicas, lo que implica entonces modificar los gestos del trabajo. Pero en este marco no es posible olvidar que los gestos no son sólo actos de eficacia, son también actos de expresión de la posición psíquica y social de cada trabajador, dirigidos a los otros. Por lo tanto una política en esta materia no debe despreciar la tradición de un oficio, aunque sea a favor de un supuesto progreso en materia de salud y seguridad. Porque si los trabajadores se resisten es porque tienen buenas razones para mantenerse apegados a lo que necesitan de la tradición para comunicarse, comprenderse y cooperar en el trabajo.

Para que una reforma de las técnicas tenga posibilidades de éxito deberá entonces poseer dos cualidades: por un lado debe hacer evolucionar a todo el colectivo de trabajo en su conjunto, de lo contrario la cooperación entre ellos se deterioraría gravemente; por otro, debe permitir el surgimiento de un nuevo sistema de valores y un nuevo código gestual en las nuevas propuestas, sin los cuales los trabajadores dejarían de contar con los medios para reconocer su relación de pertenencia a esa comunidad laboral.

No tomarlas en consideración puede llevar a encontrarse con la “resistencia al cambio”, que de no ser claramente interpretada suele llevar a adoptar enfoques directivos, prescriptivos, y hasta el empleo de sanciones. Esto es eficaz cuando el colectivo y sus tradiciones ya evolucionaron globalmente, y sólo resta encauzar a los últimos renuentes; pero cuando este es el primer abordaje sólo se consigue desequilibrar a los trabajadores, causarles miedo y hasta hacerlos sufrir. Y ya se hizo referencia a las estrategias desplegadas ante el sufrimiento.

¿Entonces cómo actuar a favor del cambio? Haciendo propuestas que puedan ser relevadas y reajustadas por los trabajadores a través de la discusión pública, integrando también a los jefes y la jerarquía. Estas instancias de debate son las que permitirán la intervención de los trabajadores en la dialéctica entre tradición y cambio.

Es necesario saber por anticipado que los resultados muy probablemente serán diferentes a los previstos, pero que esas desviaciones no siempre obedecen a indisciplina o ineptitud; también pueden ser signo de una reelaboración efectuada por los trabajadores en el marco de la aplicación real de lo planificado. Porque lo proyectado sólo podrá ser asumido si lo nuevo cobra sentido en relación a sus prácticas habituales.

Este texto busca finalmente aportar a la elaboración de un marco conceptual en torno a la idea de cuidar y cuidarse en el trabajo, construcción posible a partir de la confianza para debatir y la cooperación para aunar sentidos entre investigadores y profesionales de diversas disciplinas. El trabajo en redes logra sus hallazgos cuando insiste en contrariar la tendencia a la “dissección” de los problemas que busca solucionar, y también cuando opta por capturar la complejidad, aun sabiendo de la imposibilidad de abarcarla.

## Referencias

---

- Beguín, P., y Clot, Y. (2004). *La acción situada en el desarrollo de la actividad*. París: Revista electrónica Activités.
- Bourdieu, P. (1985) *¿Qué significa hablar? Economía de los intercambios lingüísticos*. Madrid: Ed. Akal S.A.
- Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. París: PUF.
- Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris: PUF.
- Clot, Y. (2008b). *Le travail sans homme? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*. Paris: La Découverte.
- Clot, Y. (2009). *¿El trabajo sin seres humanos? Psicología de los entornos de trabajo y de vida*. Madrid: Modus Laborandi.
- Clot, Y. (2009). Clinic of Activity: The Dialogue as Instrument. En A. Sannino, H. Daniels, & K. Gutiérrez: *Learning and Expanding with Activity Theory*, (pp.286-302). Cambridge University Press.
- Clot, Y. (2010). *Travail au coeur: pour en finir avec les risques psychosociaux*. París : La Decouverte
- Clot, Y., et L'Huilier, L. (2006). *Perspectives en clinique du travail*. *Nouvelle Revue de Psychosociologie* (1), pp.179-193.
- Clot, Y y Fernández, G. (2007) Instrumentos de investigación. Entrevistas en auto-confrontación: un método en clínica de la actividad. En *Laboreal*, 3(1).
- Cole, M. y Engeström, Y. (1993). Enfoque histórico-cultural de la cognición distribuida. En G. Salomon: *Cogniciones distribuidas. Consideraciones psicológicas y educativas* (pp.23-74). Madrid: Amorrortu.
- Curie, J. (2005). Cinquante ans de Psychologie du Travail. *Institut des sciences du travail de l'Université Libre de Bruxelles* (pp.1-10). Bruxelles: Institut des sciences du travail de l'Université Libre de Bruxelles.
- Dejours, C. (1993). Intelligence pratique et sagesse pratique: deux dimensions méconnues du travail réel. *Éducation permanente* (116), pp.131-196.
- Dejours, C. (2006) *La banalización de la injusticia social*. Buenos Aires: Topía.
- Dejours, C. (1998). *El factor humano*. Buenos Aires: Piette/ Conicet.
- Dessors, D. y Guiho-Bailly, M. (1998). *De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo*. Buenos Aires: PIETTE/CONICET.
- Engestrom, Y. (1987). *Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research*. Helsinki: Orienta-Konsultit.

- Falzon, P., y Sauvagnac, C. (2009). *Carga de trabajo y estrés*. En P. Falzon, Manual de Ergonomía (pp.165-181). Madrid: Modus Laborandi.
- Fernández, G., y Clot, Y. (2010). Entrevistas en auto-confrontación: un método en clínica de la actividad. *En Informática na educação: teoria & prática*. Porto Alegre.
- Guiddens, A. (1997). *Las nuevas reglas del método sociológico. Crítica positiva de las sociologías comprensivas*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Lefève, C. (2006). *La philosophie du soin*. Révue La Matière et l'esprit, n°4, Médecine et philosophie, avril 2006, pp.25-34.
- Mendes, A. M. & S. C. C. Lima & E. P. Facas (Orgs.) (2007). *Dialogos en psicodinâmica do trabalho*. Brasília: Paralelo 15.
- Martins, S. R. (2009). *A clínica do trabalho*. Sao Paulo: Casa do Psicologo.
- Mendes, A. M. (2010). *Psicodinamica e clínica do trabalho: temas, interfaces e casos brasileiros*. Curitiba: Editora Juruá.
- Bendassolli, F. y Sobol, L. (org.). (2011). *Clínicas do trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade*. Sao Paulo: Atlas.
- Mendes, A. M. y Kozicz Reis Araujo, L. (2011). *Clinica psicodinâmica do trabalho: práticas brasileiras*. Brasília: Ex Libris Editora.
- Molinier, P. (2002). Souffrance et théorie de l'action. *Revue Travailler*. N°7. pp.131-146.
- Molinier, P. (2008). *Les enjeux psychiques du travail. Introduction à la psychodynamique du travail*. Paris: Éditions Payot & Rivages.
- Pujol, A y Dall'Asta, C. (2009). La construcción de saberes en el desarrollo ocupacional de trabajadores textiles. Perspectivas en Psicología. *Revista de Psicología y Ciencias Afines*. (Vol. 6, pp39-50). Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Pujol, A. (2010). *Les cliniques du travail au terrain: quelques expériences de recherche en psychologie du travail en Argentine*. VIème Colloque International de Psychodynamique et Psychopathologie du travail / 1er Congrès de l'Association Internationale de Psychodynamique et Psychopathologie du Travail. Sao Paulo.
- Pujol, A. (2010b). Contribuciones de la(s) clínica(s) del trabajo a los estudios de innovación y empleo en Argentina. *I Congreso Universitario Latinoamericano de Investigaciones Interdisciplinarias en Salud Mental*. Rosario: Centro de Estudios Interdisciplinarios de la UNR.
- Pujol, A. (2011). La tensión entre prescripto y real y su impacto en la calidad del trabajo subjetivamente percibida: un análisis clínico. Capítulo en el libro "Processos psicossociais nas organizações e no trabalho", Zanelli, J; Silva, N; da Rosa Tolfo, S. Ediciones. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Virkkunen, J. (2009). Two theories of Organizational knowledge creation. En *Learning and Expanding with Activity Theory*. A. Sannino, H. Daniels, & K. Gutiérrez. (Org.). Cambridge University Press.

## CLÍNICA EN EL TRABAJO. INTERVENCIONES ANTE ACCIDENTES GRAVES

Iris Delia Valles<sup>1</sup>

### Introducción

---

Es la primera vez que concurro al Simposio y al comenzar la escritura de la presentación retornaron, no sólo los autores que referencian mi producción, sino los aportes del Simposio 2012. En esa oportunidad, me reencuentro con un artículo de Andrea Pujol sobre lo que nos concierne como responsabilidad.

Retomar un sendero de características idiosincráticas en el tratamiento de estos temas supone un cierto modo de “re-territorializar” aquello que en nuestra historia ha sido fragmentado, dispuesto en localizaciones diversas, escamoteado al porvenir, precisamente para relanzarnos al futuro con memoria. (Pujol, 2013: 55).

En mi perspectiva singular, esto es un motivador para recuperar recorridos sobre la relación salud-trabajo en el ámbito de la provincia de Santa Fe con el fin de reterritorializar la historia o, podríamos decir, intentar historizar colectivamente.

Desde la Medicina Social y la Epidemiología Crítica habíamos podido referenciar nuestras producciones con investigadores que, aún en el marco de tiempos neoliberales noventistas, permitieron alumbrar producciones como la Encuesta Nacional CTERA (Confederación de Trabajadores de la Educación de la República Argentina, Martínez, Valles, Kohen, 1997), el desarrollo de un proyecto integral en salud y trabajo en la UOM (Unión Obrera Metalúrgica) de Villa Constitución, al mismo tiempo que instalar encuentros académicos e intercambios con centrales sindicales y universidades latinoamericanas. Eran tiempos de encuentro con saberes, no sólo profesionalizados o disciplinares, que buscaron discernir los procesos peligrosos y los saludables respecto al mundo del trabajo. Desde esta concepción, la categoría de procesos peligrosos permitirá desnaturalizar los riesgos identificando sus orígenes, determinaciones y relaciones sociales de producción entramados en una dialéctica que contempla los márgenes singulares de la fisiología del trabajador, así como la organización del trabajo y sus modos de reproducción social. En este sentido, no hay contexto sino procesos de reproducción social (Kohen, 2009).

En este nuevo siglo, con cierto retorno personal a la temática específica -luego de largos recorridos sobre las prácticas en políticas públicas, especialmente del campo de la salud mental- hay un reencuentro con las producciones de la clínica del trabajo propiciado por los fundamentos aportados previamente por las perspectivas de la Paideia sobre procesos de trabajo o de atención y colegiados de gestión de Gastão Souza Campos (1997 citado en 2009), por la práctica del psicoanálisis desde la conceptualización de la Numerosidad Social (Ulloa, 1995) y los aportes del instrumento Historia Vital del Trabajo (Suaya, 2003). Esta caja de herramientas que parecía no muy específica en el campo de la clínica en el trabajo se constituyó en el sostén de la mayoría de los recorridos e intervenciones propuestos, por lo cual es menester dar cuenta de ello para analizar los efectos de este proceso que se irá articulando posteriormente al desarrollo aportado por la Psicodinámica del Trabajo de Christopher Dejours (2001).

Este escrito intentará transmitir un recorte de experiencias que, en tanto praxis, instale la posibilidad de reflexión y teorización con estas herramientas previas pero articuladas a una metodología,

---

<sup>1</sup> Universidad Nacional de Rosario, Argentina. E-mail: irisvalles@hotmail.com

muchas veces construida y deconstruida en el andar. Esta inflexión visibiliza una concepción de trabajo donde la ocasión de la demanda no se puede prever sino que, generalmente, es producida en el marco de una intención y direccionalidad que priorizó generar condiciones de posibilidad para la emergencia de modos de participación colectiva. Del mismo modo, tampoco interesaba el hallazgo de un método en particular para explorar el mundo del trabajo y sus procesos de sufrimiento al modo de una técnica -hecho, sin embargo, que no inhabilitó el intento de sistematizar con rigurosidad y reflexividad los procesos-, sino el sostenimiento de una posición ética sobre la concepción del sujeto trabajador junto al reconocimiento de su sufrimiento inscripto en estos procesos, generalmente invisibilizados y silenciados. En este sentido, el presente trabajo es un intento de volver sobre la práctica buscando hacerlo experiencia y, parafraseando a Agamben, será el modo de generar transmisión, a partir de recuperar el estatuto del conocimiento y la ficción en búsqueda de su aproximación a la verdad (Agamben, 2002: 9).

Las experiencias que dan lugar a este trabajo atraviesan la rama de producción eléctrica, construcción y fabricación de explosivos. En esta oportunidad privilegiaremos la primera, donde las intervenciones producidas promovieron escenas colectivas que permitieron generar una demanda particular que no excluye el análisis de las implicancias y procesos en trayectorias singulares. Estas intervenciones comenzaron en el marco de una adscripción al Ministerio de Trabajo de la Provincia de Santa Fe, posteriormente articulada al ámbito académico del Postgrado en la Facultad de Psicología y en el Centro de Estudios Interdisciplinarios en Salud y Trabajo (CEISyT) de la Universidad Nacional de Rosario.

## Cooperativa Eléctrica: vicisitudes en el abordaje de un accidente mortal

---

Esta experiencia se desarrolla a posteriori de un accidente mortal en media tensión, en una Cooperativa eléctrica santafesina que tuvo una gran expansión a partir de los años noventa, periodo donde sectores sindicales intervienen frente al retroceso de las políticas públicas que vía privatizaciones o tercerización, se ausentan de la necesaria provisión de energía eléctrica. La Cooperativa es una empresa emblemática reconocida como fuente laboral debido a que sus salarios posibilitan estabilidad y un sistema de ingreso ligado, mayoritariamente, a grupos familiares locales. El accidente mortal ocurre en la línea de media tensión y la víctima es un joven de 21 años que contaba con dos años de experiencia en su función y cuyo padre era un trabajador muy reconocido en la cooperativa. En el momento del accidente se hace presente el Ministerio de Trabajo desde el sector de Inspectores, quienes abordan el acontecimiento no sólo en una tarea de control y sanción, sino bajo una modalidad de generación de intervenciones que promuevan un aprendizaje o capacitación para los trabajadores implicados. En este primer acercamiento los inspectores elaboran un árbol de causas que, posteriormente, volverá a ser recreado por el nuevo Departamento de Salud y Seguridad en el Trabajo de la empresa, en ocasión de su entrada en funcionamiento. De acuerdo a experiencias compartidas previamente en la construcción, es para destacar que los propios inspectores convocarán nuestra presencia en la planta, a partir del registro de importantes niveles de sufrimiento en los trabajadores y cierta estupefacción, incluso en los niveles gerenciales.

A más de sesenta días del accidente, somos recibidos en la cooperativa por autoridades y personal jerárquico que ofrecen la posibilidad de reunirnos con las dos cuadrillas directamente afectadas. Previo a construir este encuentro me dirijo al territorio donde ellos se despliegan como sector de redes, a fin de observar el proceso como actividad y relevando la posibilidad de emergencia de algún pedido directo de los grupos. Esta fue la oportunidad donde comenzamos a tejer lazos. Con respecto al perso-

nal jerárquico, rescatamos que aparece implicación respecto a la muerte de alguien con quien se tenía cierta “familiaridad” y se producen identificaciones, especialmente con los padres del accidentado. Seguramente esto podrá ser pensado en relación a los modos de ingreso y conformación de la planta de personal donde se dona, se lega, un puesto de trabajo que aunque hoy aparece como opción más instrumental de empleo, otrora lo recuerdan lleno del sentido del oficio y de una verdadera transmisión en nuevas generaciones.

Aunque no privilegiaremos el sector jerárquicos para ocuparnos del colectivo de trabajadores, es importante señalar como surge en ese sector con dificultad la pregunta sobre cómo transitar con la comunidad local los cambios necesarios en los procesos de trabajo, ya que está la presión de la población por la resolución urgente de los desperfectos o cortes -tal como es tradición: “lo principal es el usuario”-, el prestar servicios, el eje productivo, a lo cual ahora se agregaba la necesidad de privilegiar el cuidado de la vida de los trabajadores.

En la tesis doctoral de Mario Poy encontramos el planteo de cómo las lógicas producción-seguridad generalmente se presentan como contradictorias ante la presión de eficacia y exigencia de menor costo, y en esa conflictividad pueden degradarse y conducir a la producción de accidentes (Poy, 2006: 74).

## Los inicios

---

A los pocos días y como respuesta a una oferta previa del espacio, nos encontramos con las dos cuadrillas que estuvieron implicadas directamente en el accidente. Llegan en silencio, con miradas evasivas, cuerpos doblegados. El comienzo es tenso. Nos presentamos ofreciendo acompañar un proceso reflexivo para dimensionar un hecho gravísimo y lo imprescindible de una recuperación de saberes y capacidades. En estos primeros momentos me acompaña como equipo un Técnico en Seguridad, y reconstruimos lo que estaban pidiendo o esperando del espacio.

No es un hecho menor transitar de los pedidos a una demanda, puesto que allí está el trabajo inaugural y generador de las condiciones en el lazo que autoricen y sostengan una intervención, especialmente en situaciones de gran sufrimiento. De las producciones de centros de investigación brasileiros -que aportan a la profundización y relación con prácticas concretas en el contexto latinoamericano de la Psicodinámica del Trabajo- hemos recabado la importancia de la construcción del proceso de demanda y la posibilidad de poner en relación cada dimensión del trabajo con la movilización subjetiva (Mendes, 2007). Va en el mismo sentido lo que Dejours plantea como trabajo de la demanda, porque si “A las razones metodológicas se agregan razones deontológicas”, está en juego la posición ética, en tanto la objetivación de lo vivido tendrá sus consecuencias en el futuro del sujeto y en las relaciones sociales (Dejours, 1998: 55)

En general y debido a su carácter frecuentemente traumático, el accidente es tomado más como obstáculo que como una oportunidad de intervención, en tanto el hecho mismo pone en escena elementos del proceso de trabajo y su relación con los posicionamientos subjetivos singulares y, especialmente, colectivos. Los mismos se hallan invisibilizados tanto en las estrategias defensivas como en las ideologías del oficio, encubriendo que sus efectos remiten a los modos de organización del trabajo y las políticas de dominación sobre el colectivo. Se tratará entonces de construir, desde el análisis del hecho, una escena diferente. ¿Podrá lo traumático devenir acontecimiento?

Uno de los primeros aportes de la Psicodinámica del Trabajo en sus inicios fue poder visualizar las



“estrategias defensivas” elaboradas para luchar contra el miedo que origina el trabajo, que funcionan centralmente en base a la negación del peligro y el miedo que esto causa, por lo cual se produce una inversión en la relación subjetiva con el peligro. Las estrategias defensivas funcionan con una lógica rigurosa asegurada por un sistema de prohibición de ciertos comportamientos que silencian todo lo que se refiere al miedo, al mismo tiempo que valorizan las expresiones de un discurso heroico, de conductas de bravura y desafíos al peligro. En este sentido, nos encontramos con consecuencias de esta defensa tales como la exigencia de participación de todos los trabajadores sin excepciones, que diagrama un poder de exclusión y selección de los mismos, junto a un desconocimiento de las normas de seguridad (Dejours, 2001: 152). Las mismas pueden llegar a producir una especie de anestesia que estabiliza la situación, al mismo tiempo que obstaculiza los esfuerzos para repensar y transformar la relación con el trabajo, ampliando su campo de alienación para los trabajadores (Dejours, 2001: 153). Este entramado se torna importante ante acontecimientos como los accidentes que pueden, en sus efectos traumáticos, desmoronar estas estrategias defensivas

En el caso de accidentes graves y/o mortales, donde se observa el desmoronamiento o fragilización de los sistemas defensivos, los trabajadores quedan expuestos a gran sufrimiento individualizado como daños, lesiones o secuelas que son asistidos por las Asociaciones del Riesgo del Trabajo (ART), precariamente en el mejor de los casos, y Obras Sociales o efectores públicos, donde prima la ponderación del daño físico o biológico. Del mismo modo, en el caso de intervenciones de especialistas en salud mental, también nos encontramos con enfoques individualizantes que generan efectos estigmatizantes o psiquiatrizantes. Este tipo de intervenciones, lejos de favorecer la tramitación del sufrimiento y el pasaje a condiciones de placer y más saludables, efectivizan un aislamiento mayor de los afectados en la trama colectiva que quedan sin posibilidad de recuperación desde el sentido del trabajo como recurso construido históricamente y colectivamente.

Retornando a la especificidad de los accidentes graves y/o mortales, es Irene de Vasilachis quien denunció -en plena década de los noventa y desde el Derecho y la Sociología- la construcción semántica, representacional y jurídica del accidente desde la definición de la situación como contexto catástrofe, que permitirá interpretarlo solamente desde una perspectiva indemnizatoria y centrado en la responsabilidad individual, más conocida como “error humano” (Irene de Vasilachis, 1992).

Esta situación de verdadera catástrofe la iremos redefiniendo en el proceso mismo de la intervención -desde la concepción de catástrofe social- como posibilidad de aunar dimensiones singulares, grupales y colectivas. Bleichmar nos plantea “qué ocurre cuando la incidencia de la realidad hace estallar estas formas habituales y comienza a desarticular sus modos usuales de funcionamiento, poniendo en jaque la relación del sujeto consigo mismo y con la realidad en torno”. Desde esta perspectiva, lo traumático es lo que pone en riesgo tanto la forma con la que el yo se representa la conservación de la vida, como la autopreservación y las formas en las que se siente en riesgo respecto a los enunciados identificatorios que lo constituyen (Bleichmar, 2003: 39-40).

## Un primer momento

---

En el primer encuentro predominó el intento de ponerle palabras al sufrimiento; se inició como enumeración de síntomas, en algunos casos de patologías nombradas psiquiátricamente con asistencia medicamentosa, de disturbios corporales importantes como úlceras. Poner palabras al dolor hace aflorar el llanto y la conmoción que nos atraviesa a todos, tramitando esos síntomas en relatos cuyos contenidos previamente podían resultar o sentirse vergonzantes.

En el transcurso del texto iremos introduciendo recortes de relatos, expresiones de los trabajadores en los encuentros colectivos.

*“Lo vemos -nos dicen-, él está acá con nosotros, es como que lo vemos aparecer, lo soñamos y el insomnio invade las noches de angustia, esperamos verlo aparecer en la matera...”* Recuerdan que hace casi noventa días que pasó y nadie había hablado con ellos. *“Yo esperaba una explicación desde la empresa pero no me llamaron jamás...acá paso esto...hubo un error... no lo charlé con nadie de la misma forma que ustedes nos lo plantearon ahora...no es que me deban explicar... Yo esperaba algo...apoyo de la empresa...estuvimos cerca de la muerte, hasta el día de hoy nadie de la empresa habló...esto choca... duele... yo tengo la camiseta puesta, vivo de la empresa, mis hijos comen de esto... no se trata de tener una estatua... esperaba un hombro para estar al lado mío.”*

La mayor parte de este primer encuentro pudo conducirse hacia la posibilidad de ubicar los hechos para construir y encadenar recuerdos, no sólo la actualidad traumática, porque fueron contando la corta historia de este trabajador, quién era, cómo era y porqué, en lo que se refería a lo grupal, tenía cierto liderazgo reconocido en los chistes y festejos, que incluían la organización de la peña de los viernes por fuera de la empresa. También hablaron de la familia del compañero fallecido, de los encuentros con sus padres, de las formas en que cada uno había podido encontrarse con el sufrimiento de la pérdida, sus rituales, sus modos de intentar tramitar el dolor. Refirieron las quejas sobre la asistencia de la ART y las intervenciones psiquiatrizantes, y señalaron que el aislamiento los empeoraba. A partir de aquí, situaron cómo ir al trabajo los sostenía y comenzaron a intercambiar experiencias diferentes al respecto, por lo cual solicitaron asesoramiento para el caso de los requerimientos individuales.

Estas escenas se fueron tramando con el proceso de trabajo porque fueron pensando, con otros, cómo se trabajaba, como se quisiera o se debiera organizar el trabajo. También se fueron encadenando otros accidentes no tan graves, recuperando la pregunta sobre los incidentes. Todo este proceso fue propicio para comenzar a barajar hipótesis e intentos de reconstruir el accidente, lo cual irá oscilando entre los procedimientos, las normas y estas preguntas que surgieron e intentamos conducir hacia las razones del hecho, y no solo a las causas únicas que generalmente son de efectos culpabilizantes, Asimismo surgió la diferencia entre la prescripción, la capacitación y el trabajo real (Poy, 2006: 132). En todas las intervenciones de estos primeros tramos de los encuentros se repitió algo similar, una oscilación entre culpa individualizada que recrudecía ante posiciones cénicas de algún superior –“la culpa es de todos”- que, a través de la generalización, borra las especificidades de los procesos de trabajo y las funciones, a diferencia del movimiento planteado por nosotros que intentaba analizar procesos y revisarlos colectivamente. En el momento en que todos parecían cohesionarse desde una ideología defensiva -al modo de la “masa desorganizada” de la que nos habla Dejourns (2013: 55)-, aparecía un movimiento grupal hacia el chivo expiatorio, es decir, sobre el que más se quiebra y el más vulnerable, lo que precisó una intervención para reubicar esta cuestión a fin de reconducir el proceso a momentos donde se pudiera volver a pensar.

## Capacitación y el tomar la palabra

---

Algo de la confianza se fue instalando y la palabra toma valor aun para hablar del miedo.

*“Cada uno de nosotros hemos planteado cosas, cada uno desde su lugar... todos cargados de culpa, no se habló por ochenta días hasta que llegaron ustedes. Pareciera que el riesgo está siempre... ¿Hay que tener suerte también? ¿Hay otro modo para no tener miedo? Luego de esto me daba miedo mirar para arriba... no sabíamos que podíamos tener miedo... es tener otra vez, otra vida... generalmente intenta-*

*mos no llevarlo a casa... no llorar en casa... es una pelea de todos los días.”*

Recuerdan el temor del ingreso, de lo que se va haciendo para perder el miedo especialmente frente a lo desconocido. A partir de que “*la corriente no se ve*”, surgen comentarios sobre cómo los viejos acompañaban, de lo que significaba que los capataces enseñaban a jóvenes que querían aprender. Pero ahora algo ha cambiado y se propone incorporar estos temas en la capacitación y el trabajo que, posteriormente, pudo llevarse a cabo a través de la constitución de un nuevo Departamento de Salud y Seguridad. Las capacitaciones fueron establecidas como regulares y bajo diversas modalidades, asentándose muchas veces en la propia actividad en el trabajo donde se revisan procedimientos y normativas que deberán ser tomados como propios, antes de aparecer en un cartel o registro escrito.

## La seguridad y el mecanismo de negación

---

Algunas expresiones en los encuentros colectivos:

*“...en treinta años no tuvimos un accidente, esto no iba a pasar nunca, nunca lo pensamos... un accidente puede ser... pero nunca una muerte”...“ahora que pasó me vuelve el miedo, yo no tenía miedo... la electricidad no se ve... ¿Dónde está el peligro? Si somos muchos es mucho movimiento, siempre está el accidente pero no mortal, el último compañero que se cortó, no sé qué carajo hizo, el tope con el canasto lo despidió y cayó de espalda, cayó sobre barro, amortiguó, no dio con el cordón si no hoy no caminaría, es el accidente más grave que vi, el tema de una muerte no se nos ocurrió jamás.”*

¿Es necesario que alguien falte en la serie para que se dimensionen las posibles pérdidas? ¿Es la pérdida en lo real lo que permitió redimensionar y recuperar que no son hechos aislados, que hay un proceso de trabajo y que la seguridad es problema y tarea de todos? En estos interrogantes nos fuimos moviendo.

*“Yo, oficial, sentí impotencia... paso cerca y pienso: lo mató ese cable... ¡mirá! Tantos años en la empresa y lo que me pasa... hay un error en la media tensión... qué pasa con la conexión a tierra... hay que apoyarse en los compañeros... no escuché que algo iba a fallar, que podía fallar... pensamos que no iba a pasar nunca... que no podía pasar... hacemos pelotudeces... ahora lo pensás... nos hemos arriesgado... da miedo.” “¿Cómo es que se puede fallar? ¿Cómo hacer mantenimiento? Si falla, ¿cómo se va a hacer? ¿Qué pasa con los accidentes? El cable que se quemó dos bajadas a tierra y en el medio lo mató... la jabalina cómo puede ser si es hasta el agua... estas se derritieron todas, se fogonearon, el arco de corriente busca la mejor descarga, en vez de hacer acá va hacia acá, que tenía la jabalina al agua.”*

No hay garantías. Cuidar, cuidarnos para también cuidar a otros, fueron las opciones que atravesaron las coordinaciones hacia dimensionar nuevas formas de trabajo que impliquen un horizonte ético, más allá de las discusiones técnicas, porque ahí está el lugar del semejante. Se comienza a construir allí la visión sobre el trabajo. Técnicamente, se van reconstruyendo trayectorias laborales, propias y del colectivo. Para los jóvenes que son segunda generación en la empresa, ¿es hoy un empleo? ¿Tiene algo que ver con los cambios en los modos de transmisión? De esta manera también se va construyendo algo de la historia de la empresa y el modo en que se articulan a ella sus trayectorias personales, sus recuerdos del ingreso, lo más notable, lo que más los conmovió y también lo más rechazado.

Como proceso podemos decir que en los primeros encuentros predominó el intento de transitar el dolor logrando -según palabras del grupo- mucho alivio cuando el pensamiento se va liberando, o más bien, allí donde se empieza a poder pensar. Se atravesó un momento de encadenamiento a otros

duelos personales, pero que pudieron ser contruidos como relatos colectivos. De diferentes maneras, cada uno dio cuenta de su resonancia personal sobre diferentes pérdidas, pero al ponerlas a disposición de los compañeros le fue devuelta acompañado en una construcción grupal. Fue importante la emergencia, en el recuerdo, de otros accidentes de carácter grave en familiares cercanos -especialmente padres en tareas similares-, entre los cuales sólo uno resultó mortal. A partir de aquí, la rigidez del aguante heroico se irá desplazando a una humanización que permite fragilidades, quiebres, afectos, temores. En estos trayectos se produjo un corrimiento de la necesidad del héroe y del que se la banca, a la posibilidad de identificar vía el relato los costos personales y grupales, pero también del reconocimiento de sus capacidades. Es así como el intento fue generar un marco para pensar el accidente, en su connotación o dimensión singular, traspuesto en el colectivo de trabajo y en lo social, donde se fueron rastreando marcas y repercusiones en lo local.

## Otro momento

---

En un momento posterior y en una reunión con el nivel gerencial, explicitamos algunas cuestiones generales sobre el marco de trabajo frente a lo que evaluamos como falla grave o derrumbamiento de las estrategias defensivas del colectivo, por lo cual quedaban expuestos a mayores riesgos en el trabajo. La expresión “en el trabajo nadie se muere” -que el colectivo presenta como un antecedente fuerte de verdadera creencia hecha certeza- es puesta en cuestión ante el accidente mortal, pero no sólo en términos de los principios de seguridad sino además en las resonancias que padeció la ideología del oficio, que también da cuenta de aspectos referidos a capacidades y saberes producidos. Se planteó la recuperación de esos saberes y su complementación con la discusión de procedimientos en ámbitos de capacitaciones que hagan del trabajo una tarea segura para todos. Esto comenzó a hacerse efectivo en el marco de la implementación del nuevo Departamento de Salud y Seguridad, al mismo tiempo que se reclamó la necesidad de un médico laboral que pueda acompañar los procesos de salud-enfermedad de los trabajadores y no sólo el cumplimiento de funciones como el control de ausentismo, cuestión que la empresa planteó estar considerando y que posteriormente organizó, posibilitando la generación de una incipiente epidemiología.

## La importancia de lo colectivo

---

Desde el segundo encuentro colectivo con trabajadores se incorporó quien luego sería el nuevo Jefe de Seguridad, que contaba con gran prestigio en la zona, una sólida formación técnica y un claro posicionamiento ético sobre el cuidado de los trabajadores. Se inició un proceso de discusión sobre qué es capacitarse, que se transmite, cómo se lo efectiviza, cuál es el valor de la práctica, pero también la importancia del procedimiento, especialmente porque esta revisión y capacitación se hizo con participación de los trabajadores en forma colectiva y en reuniones en el lugar de trabajo. Un instrumento para tal fin fue el Programa Anual de Prevención (PAP).

Esta tarea implicó una reconstrucción previa de los procesos de trabajo, y en el entrecruzamiento de poiesis -como producción y relación de dominación- y arbeit -como trabajo psíquico- se articularon los aportes que Gastão Souza Campos (2001) realizara sobre la organización del trabajo, en un planteo que excede al campo de la salud y puede ser aplicado al campo de la gestión en general.

De este modo, la construcción de esta clínica en el trabajo que nos proponemos - clínica de la implicación, como señalara Dulce Suaya- se nutrió del recorrido del método de la Paideia desde donde

los procesos de trabajo en salud, según Gastão de Souza Campos, nos conducen a pensar una clínica con dos soportes principales: deseo junto al análisis de necesidades sociales, es decir, necesidades a construir como problemas y deseo no sólo singularizado sino como soporte de la intersubjetividad necesaria para desencadenar procesos sociales, que Mario Testa (1995) desarrollara en su propuesta de planificación estratégica. Claramente, no es casual que la Paideia tiene su corazón en el Antitaylorismo que posibilita la aparición de la flexibilidad, la interdisciplinariedad, la creatividad, la tercerización, la colaboración y la gestión del conocimiento. Sin embargo, es visible la permanencia de la lógica dominante en función de los objetivos productivos de la empresa, tanto en una aparente ampliación de autonomía de los trabajadores planteada al involucrarlos en la solución de problemas de producción, como en la vigencia de tareas repetitivas y desconectadas del sentido general del proceso productivo que lo termina fragmentando. De este modo, el sentido del trabajo se expropia y reafirma la hegemonía dominante en el sostenimiento de la escisión ejecución-planificación como intento de la amputación de la inteligencia y de la expropiación de saberes. En este sentido, la Organización Científica del Trabajo (OCT) no se limitará a desapropiar el saber obrero, sino también en anular la libertad de la organización, reorganización o adaptación al trabajo. Por lo tanto, al sin sentido de la tarea individual se sumará el desconocimiento del destino de la tarea a nivel colectivo (Campos, 2009: 16-18).

Consideramos que lo central en la conceptualización de la Paideia es formular el trabajo como un pasaje desde el ser pensado sólo como valor de cambio, hacia la jerarquización de su valor de uso, concepción que sitúe el merecimiento de remuneración a todo esfuerzo humano volcado a la producción de valores socialmente construidos. Esto implica que no sólo hablamos de un empleo sino de lo imprescindible de incluir el deseo e interés del agente productor en el acto de trabajo, donde la discusión de cuáles son las necesidades sociales abre el camino a una nueva categoría: el trabajo creativo de valores de uso (Souza Campos, 2009: 44).

En el trabajo grupal se analizó la implementación del PAP como herramienta de reparación, tarea o propuesta de recuperación y protección ante el sufrimiento generado por la pérdida de un compañero en accidente laboral, asignando un lugar al movimiento subjetivo a través de la reorganización de los procesos de trabajo. Se comenzó a analizar la composición del personal, especialmente la brecha generacional que interrumpió la transmisión de saberes de oficio y las consecuencias que esto provoca en seguridad, configurando una característica importante a la hora de pensar la capacitación e implementación en el marco del PAP. De este modo, se dejó constancia de la necesidad de coordinar y aprobar estas acciones en el marco del Comité Mixto de Salud y Seguridad -instancia burocratizada que no logra instalarse como herramienta idónea y que será sustituida por la participación de nuevas instancias propiciadas por el Departamento de Salud y Seguridad-.

*“Perdimos la figura del viejo sabio... estorba ahora... se pegaba una vuelta... Hoy se llama procedimiento, se perdió el boca a boca. Cómo hacer el trabajo, cómo discutir entre todos, eso es valor agregado para el trabajo seguro.”*

En la revisión de procedimientos junto al Departamento de Salud y Seguridad, se tuvo en cuenta lo planteado por las investigaciones que, haciendo eje en la seguridad, indagan las representaciones y sentidos que los trabajadores otorgan a las prácticas que sostienen en los colectivos de trabajadores (Poy, 2006). Es decir que al indagar los aspectos funcionales de los riesgos y desvíos de la seguridad, a través de su articulación con una búsqueda de razones, se podrá acceder a una lógica de producción construida en el cotidiano para preservarse de mayores sufrimientos, junto al desafío de introducir los criterios de seguridad y cuidado que no nieguen lo real que queda invisibilizado. En este caso en particular la provisión de energía, en tanto servicio esencial, viabiliza la tensión cooperativa-localidad y usuarios-trabajadores con la complejidad de que ellos también, por momentos, se ubican como usuarios.

En este proceso nos preguntábamos: ¿Cambió la forma de percibir el trabajo?

*“Acá lo que es Salud y Seguridad siempre lo hemos utilizado de modo inadecuado, por ejemplo, la puesta a tierra, el casco o la costumbre de trabajar así... por ejemplo, hacer un pozo sin casco... una joda, con Daniel y con lo que nos pasó vemos las cosas de otra manera. Jamás hubiera pensado en una muerte por accidente, uno está expuesto todo el día, por ejemplo, por pelar cable me lastimó una trincheta, al poner los postes podemos aplastarnos una mano porque gira... ahora uno ve lo que hace y ve cosas que otro no ve. Es para cuidarnos y todos, si la persona que vos estás cuidando no lo entiende es un problema... si se comete una macana se pierde la confianza, los que estuvimos nos sentimos perseguidos, porque pasa que el que no estuvo habla sin saber y te pone la cruz, por eso hay que hablar entre todos, hay que generar confianza.”*

## Entre la responsabilidad y la culpa

---

Los primeros encuentros permitieron desplegar la angustia y los sentimientos de culpa. El intento fue ir transitando, muchas veces de manera ficcional, hacia la construcción de situaciones donde se pudieran ordenar funciones, responsabilidades y el modo en que esto pudiera ingresar en el proceso de trabajo.

*“Pienso en la ayuda, qué podría haber hecho... no lo veía al lado mío, ahí me di cuenta que era él... venía de cadete... era principiante... no pensamos que tenía corriente la otra línea... pensando en cómo apoyar la tarea... trabajábamos pensando que no había tensión... lo que sí siento es culpa... él era ayudante... y estábamos haciendo bromas, él era muy alegre, siempre hacíamos chistes, cargadas, ¿nos habremos distraído?... ¡Qué difícil es ser jefe!! ¡Qué responsabilidad!! Nadie va a querer serlo.”*

Surge la preocupación por la situación en la que están:

*“No se sabe qué hacer... se necesita coraje... ¿que sería volver a la normalidad? Nos va a costar mucho. La capacitación, ¿cómo plantearla?... ahora estamos perdidos... desubicados... cuesta volver... ¿cómo juntarse ahora? Los compañeros tienen dolor... pero no se compara con el dolor de los padres, no es igual... el accidente nos hace perder la confianza... ahora a veces es como sentirse perseguido por lo que pasó, hay que reconstruir la confianza.”*

*“Por qué no me tocó a mí... era mi responsabilidad, yo lo iba a hacer bien, si sabíamos que la línea tenía corriente no subía nadie, si hay 100% de la información esto era evitable, no la teníamos... una columna en el medio... me conformaría con volver a ser el de antes.”*

*“El peligro está... hay que estar tranquilo pero con precaución... antes lo tomaba distinto... nos juntábamos, entre todos, para eso sirve el mate. Todavía me cuesta ir a media tensión... hay que tener predisposición... hoy tenemos chicos que ingresan con cabeza de muy chicos... yo tuve otro laburo antes... parece que fuera hoy que entré...”*

Es en la línea de capataces donde circula con más énfasis la cuestión del saber, del oficio, de la inteligencia práctica necesaria, la más ligada al valor de la experiencia.

*“Me siento culpable, no responsable, un cachito de avispadez, darme cuenta, se me escapa la tortuga al no ver la otra línea, en ningún momento la vi, en ese momento me mandan a hacer otro trabajo... había algo que estaba mal, nunca me di cuenta. Nunca se trabajó así, antes mi capataz era el mejor, lo tenés que hacer pero acordate que hasta acá no hay tensión, si no no subís, aunque el jefe lo diga. Mi gente no sube...”*

*se va perdiendo la responsabilidad, se va perdiendo, hay que hacer algo con eso. Si entrara mi hijo yo no dormiría tranquilo. No hay presión, nos dejan hacer, en el momento de trabajar no te joden, normalmente la presión puede estar tres horas al día. Después si podés jodes, yo no quiero que se tome como vienen las generaciones, no es jugar trabajar. El compañero que perdimos era laburador como él solo, una vez que subiste sos vos el que se tiene que cuidar.”*

La inteligencia astuta implica que en el saber hacer hay una inversión de ella en la tarea, que trata no sólo de requisitos cognitivos, sino que metapsicológicamente será una inteligencia enraizada en el cuerpo que se destacará, por ejemplo, en el proceso de alerta ante posibles incidentes o accidentes que parten fundamentalmente desde los sentidos. Es necesario pues el *arbeit* como trabajo de la subjetividad sobre sí misma, prolongación necesaria de la *poiesis* para poder adquirir una habilidad, es decir, para acceder a la apropiación carnal de una técnica o incluso al conocimiento por el cuerpo de una pericia técnica (Dejours, 2013: 53).

Hemos ido al encuentro de esta experiencia reconociendo como subyacente, en el proceso reflexivo, la hipótesis de que la ocurrencia de accidentes graves en ciertos colectivos de trabajadores desencadena el desmoronamiento de las estrategias defensivas, lo que los expone a un mayor sufrimiento individualizado, allí donde la negación de la relación con el proceso de trabajo obstaculiza la posibilidad de construir |mecanismos protectores de la salud. Esta puesta en relación o búsqueda de nuevos sentidos del trabajo es lo que orienta las intervenciones, pensadas en el marco de la posibilidad de reconocimiento y nominación para sus participantes (Suaya, 2003: 71).

Procesos que grafican sobre identidad en el campo social juegan la posibilidad de transformar sufrimiento en placer, a través del reconocimiento y conquista de identidad social, a diferencia de posiciones sacrificiales o de erotización del sufrimiento (Dejours, 2012). Cuando esto fracasa produce -en una de sus variantes más conocidas, la mortificación- verdaderos procesos de sufrimiento y desadueñamiento del cuerpo, que Fernando Ulloa planteara en su trabajo con la “numerosidad social como manera de nombrar una intervención clínica psicoanalítica en situaciones plurales” (Ulloa, 1995: 49).

En la clínica de la numerosidad social se construye el espacio grupal como recinto donde la resonancia íntima permite que surja “un acto de habla mirado”. Esto lo toma de los griegos, como las palabras habladas ante testigos, que acreditaban su valor de compromiso y actos donde los notables no serán los que siempre hablan, sino aquellos que pueden tomar la palabra sobre lo silenciado y transmitir desde su propia experiencia. Es en este recinto donde se intentará desplegar la dimensión colectiva de los procesos de sufrimiento, en la tensión dinámica de un sujeto -social y singular-.

En algún momento el accionar del psicoanálisis en el campo de la numerosidad social será “recinto perelaborativo multiplicador”. La resonancia íntima retorna en su planteo acerca de la seguridad psicológica, “clima grupal donde la torpeza o habilidad de cualquier integrante remite a la propia, más que una internalización de lo ajeno, se pone en juego una resonancia afectiva generadora de intimidación y un retroceso de la intimidación”. Se evita así el surgimiento del chivo expiatorio o del fármaco de los griegos que tendrá, sobre sí, todos los males o la peste de la ciudad (Ulloa, 1995: 65).

En este recorrido buscará formas de nombrar procesos de sufrimiento. El “síndrome de padecimiento” es lo que sucede cuando un sujeto o una comunidad se resignan frente al sufrimiento perdiendo el coraje y la lucidez. Los hechos que padecen se naturalizan: los sujetos reniegan de las condiciones adversas en que viven, y esto lleva a una verdadera amputación del aparato perceptual. Un paradigma del síndrome de padecimiento es la cultura de la mortificación, matriz del sufrimiento, donde son testigos amenazados por una mortificación en la que aún no han zozobrado porque se han naturalizado situaciones.

Una vez que ella se ha instalado, insisto, el sujeto se encuentra coartado, al borde de la supresión como individuo pensante, se acompaña de fenómenos de desadueñamiento del cuerpo y abarca a grandes sectores, donde la queja no alcanza a ser protesta y las infracciones sustituyen a las transgresiones. (Ulloa, 1995: 239)

Este autor concibe la clínica psicoanalítica, fundamentalmente, como una actividad crítica dada en el propio acontecer, donde hay que buscar los procederes pertinentes y estar atentos a las vicisitudes de la subjetividad en un campo social. “Es a partir de ese entender singular que se abren espacios para acuerdos suficientes en la acción y en el placer, atravesando confrontaciones críticas, cosa imprescindible para la construcción dialogal de la verdad y el bien común” (Ulloa, 1997: 157).

La Dra. Dulce Suaya realiza un aporte considerable para el análisis de las estrategias de afrontamiento y resistencias, producción que puede ubicarse en proximidad a la búsqueda de mecanismos protectores de la salud y que retomamos en los abordajes realizados, a partir de intervenciones ante accidentes graves. Incluye como estrategias de afrontamiento los aportes de Ricardo Malfé, ponderados como recursos institucionales. Se trata de hacer y pensar poniendo en marcha no un factor protector en sí mismo, “sino los mecanismos puestos en acción para que estos se activen” (Malfé, 2003: 65). En el escenario laboral Suaya articula los planos singulares y colectivos desde una perspectiva psicoanalítica, recuperando las categorías de memoria e historia como parte de estrategias de producción de salud, así como jerarquizando los mecanismos de retribución y reconocimiento del sujeto de un saber socialmente productivo (Suaya, 2010).

## Algunos efectos a partir de los encuentros.

---

A continuación, situamos los aspectos positivos de efectos producidos a partir de los encuentros colectivos y algunas entrevistas realizadas al inicio de la experiencia.

- Se situó una visible modificación del ánimo colectivo, conjuntamente con la remisión de cuadros clínicos individuales, pasaje de la mortificación a tramitaciones más saludables. Desde Salud Laboral se intentó organizar un registro epidemiológico.

- Se instaló la problematización de la relación de los procesos de sufrimiento y bienestar con los procesos de trabajo, especialmente en sus aspectos organizativos. La potencialidad de poner a trabajar la relación trabajo-seguridad-salud, es marco orientador en la creación del Departamento de Salud y Seguridad Laboral con personal idóneo.

- Se permitió la revisión del imperativo de continuidad en la producción y distribución de energía, problematizando el servicio.

- Se elaboró la revisión de procedimientos, conjuntamente con la configuración de capacitaciones en todos los sectores con participación deliberativa del colectivo de trabajadores a fin de producir consensos.

- Se modificaron instalaciones en los lugares de trabajo para producir condiciones seguras.

- Se instrumentó la modalidad de capacitaciones en terreno para el sector de redes, la incorporación de nuevos saberes técnicos y el reconocimiento de saberes de oficio. Consecuentemente, se abordaron espacios de discusión acerca de las nociones de responsabilidad y de las funciones jerárquicas.



- Se produjo una revalorización de lo colectivo, quizás en términos de movilización subjetiva, si bien el proceso generado no es continuo ni lineal.

- Se consideró con el Área de Recursos Humanos de la empresa una revisión del modo y condiciones de ingreso, aunque su posición posiblemente no será determinante en el modo de gestión.

## Los obstáculos

---

A continuación, situamos los aspectos que obstaculizaron el abordaje de la experiencia analizada:

- Se considera que un obstáculo en esta experiencia lo constituye el hecho de que no fue acompañada o avalada por un actor relevante como el sindicato, si bien fue informado del proceso. Esta debilidad se expresó luego en la poca formalidad del Comité de Salud y Seguridad establecido por Ley provincial.

- Hoy el proceso está asentado en algunos lugares gerenciales intermedios (no en lugares directivos ni sindicato), el Departamento de Salud y Seguridad y, principalmente, en la demanda de ciertos grupos de trabajadores. Sin embargo, no se afianzó en otras instancias institucionales; quizás esto refleja el mayor grado de acumulación posible hasta el momento. El problema de la salud y la seguridad se visibilizó en relación al trabajo y se valorizaron saberes.

- Otro de los obstáculos detectados fueron las limitaciones de lo transcurrido hasta el momento para sostener el pasaje de lo particular grupal al lazo más colectivo, por ende subsiste la problemática de la fragmentación.

Las intervenciones tienen sus tiempos y sus límites, no siempre están o logramos generar las mejores condiciones para sostenerlas y hacerlas posibles; en este relato cuentan todos los que nos acompañaron como equipo o desde la Cooperativa, y la palabra de los trabajadores es lo que intenta ser principal soporte; son voces, decires y narraciones que se producen atravesando cuerpos y portando sueños de dignidad.

## Referencias

---

Agamben, G. (2001). *Infancia e Historia*. Buenos Aires: Adriana Hidalgo.

Bleichmar, S. (2003). Conceptualización de la catástrofe social. Límites y Encrucijadas. En Waisbrot D, Wikinski M, Rolfo C, Slucki D & Toporosi S, (comp.), *Clínica Psicoanalítica ante las Catástrofes Sociales. La experiencia argentina*. Buenos Aires: Paidós.

Campos, G. W. S. (2001) *Gestión en Salud. En defensa de la vida*. Buenos Aires: Lugar Editorial.

Campos, G. W. S. (2009) *Método Paideia: análisis y co-gestión de Colectivos*. Buenos Aires: Lugar Editorial.

Dejours, C. (1998) De la Psicopatología a la Psicodinámica del trabajo, en Dessors D, Guiho B y Narie P, (Comp.) *Organización del Trabajo y Salud*. Buenos Aires: Lumen.

- Dejours, C. (2001) *Trabajo y desgaste mental. Una contribución a la psicopatología del trabajo*. Buenos Aires: Humanitas. OPS.
- Dejours, C. (2013) *Trabajo vivo*. (Tomo II: Trabajo y Emancipación.) Buenos Aires: Topía.
- Dessors D, Guiho B y Narie P. (1998). (Comp.) *Organización del Trabajo y Salud. De la psicopatología a la Psicodinámica del Trabajo*. Buenos Aires: Lumen.
- Kohen, J. (2009). *Las problemáticas del trabajo infantil y docente en el contexto de las nuevas vulnerabilidades. Del impacto negativo en la salud a la búsqueda de procesos saludables*. Tesis Doctoral. (No publicado). Facultad Psicología. UNR.
- Malfé, R. (2003). Caracterización somera de recursos para el afrontamiento del “distress” laboral. En Suaya D., *Salud Mental y Trabajo*. Lugar Editorial: Buenos Aires.
- Martínez, D., Valles, I., y Kohen, J. (1997). *Salud y Trabajo docente. Tramas del malestar en la escuela*. Buenos Aires: Kapeluz
- Mendes, M., Cruz de Lima, S. e Peres Faca, E. (2007). *Dialogos em Psicodinamica Do Trabalho*. Brasilia: Paralelo.
- Poy, R. (2006). *Aspectos funcionales de los riesgos y desvíos de las normas de seguridad en el trabajo: un aporte a la comprensión de las relaciones entre actividad humana y seguridad*. Tesis Doctoral inédita. (No Publicado). Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Palermo. Buenos Aires.
- Pujol, A. (2013) Trabajo y subjetividad. Trazos para la construcción de una mirada regional. En Pujol, A. y Dall’Asta, C. (comp.) *Trabajo, actividad y subjetividad. Debates abiertos*.
- Suaya D. (1994-97) *Clínica de la Externación Historia Vital Laboral. Una contribución a los Programas de Reforma Psiquiátrica*. Proyecto UBACyT 94-97 PS 031.
- Suaya D. (2003) *Salud Mental y Trabajo. Historia Vital del trabajo. Un dispositivo psicosocial*. Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Suaya D. (2010) *Historia Vital del trabajo. Herramienta de atención en Salud Colectiva*. Buenos Aires: Chilabert Artes Gráficas.
- Testa, M. (1995) *Pensamiento estratégico y lógicas de programación*. Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Ulloa, F. (1995). *Novela Clínica Psicoanalítica. Historial de una práctica*. Buenos Aires: Paidós.
- Ulloa, F. (2012) *Salud ele-Mental. Con toda la mar detrás*. Buenos Aires: Libros del Zorzal.
- Vasilachis de Gialdino, I. (1992) *Enfermedades y accidentes laborales*. Buenos Aires: Abeledo Perrot.

## A PERCEPÇÃO DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIAS SOBRE AS LEIS DE INCLUSÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS BRASILEIRAS: UMA ANÁLISE A PARTIR DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO

Analice Valdman de Miranda<sup>1</sup>, Alberto Carvalho da Cunha<sup>2</sup> e Fernando de Oliveira Vieira<sup>3</sup>

### Introdução

---

Este trabalho tem por objetivo discutir a percepção das pessoas com deficiência (PcDs) sobre as leis de inclusão das políticas públicas brasileiras. Para fazer essa análise, recorreu-se a referências bibliográficas sobre inclusão e políticas públicas. Na sequência, usou-se algumas bases da Psicodinâmica do trabalho, tais como o reconhecimento, para aprofundar o debate. Foram entrevistados doze candidatos a um processo seletivo no Instituto Brasileiro dos Direitos das Pessoas com Deficiências (IBDD).

De acordo com o censo realizado pelo IBGE em 2010, 24% da população brasileira possui algum tipo de deficiência. Tal estudo evidencia a relevância desta temática e estimulou os autores deste texto a pesquisarem sobre o tema. O Ministério Público do Trabalho (BRASIL, 2004) compreende a definição de Pessoas com deficiências redigida no Decreto nº 3.298/99, segmentando entre as categorias de deficiente, deficiente permanente e incapacidade.

*Art. 3º Para os efeitos deste Decreto, considera-se:*

*I - deficiência - toda perda ou anormalidade de uma estrutura ou função psicológica, fisiológica ou anatômica que gere incapacidade para o desempenho de atividade, dentro do padrão considerado normal para o ser humano;*

*II - deficiência permanente - aquela que ocorreu ou se estabilizou durante um período de tempo suficiente para não permitir recuperação ou ter probabilidade de que se altere, apesar de novos tratamentos; e*

*III - incapacidade - uma redução efetiva e acentuada da capacidade de integração social, com necessidade de equipamentos, adaptações, meios ou recursos especiais para que a pessoa portadora de deficiência possa receber ou transmitir informações necessárias ao seu bemestar e ao desempenho de função ou atividade a ser exercida.*

Ainda de acordo com o Ministério Público do Trabalho, a condição de uma pessoa com deficiência pode ser atestada através de um laudo médico, cujo enquadramento legal do funcionário pode integrar a cota, de acordo com as definições estabelecidas na Convenção nº 159 da OIT, Parte I, art. 1; Decreto nº 3.298/99, arts. 3º e 4º, com as alterações dadas pelo art. 70 do Decreto nº 5.296/04. O laudo deverá especificar o tipo de deficiência e precisa ser autorizado pelo próprio funcionário. Além do laudo médico, pode ser utilizado também o Certificado de Reabilitação Profissional emitido pelo INSS (Instituto Nacional do Seguro Social).

As definições de deficiência foram constituídas ao longo da história e não fundadas necessaria-

---

1 Universidade Federal Fluminense. Brasil. E-mail: [analicevaldman@yahoo.com.br](mailto:analicevaldman@yahoo.com.br)

2 Universidade Federal Fluminense. Brasil. E-mail: [prof.fernandovieira@gmail.com](mailto:prof.fernandovieira@gmail.com)

3 Universidade Federal Fluminense. Brasil. E-mail: [albertoc\\_pa@yahoo.com.br](mailto:albertoc_pa@yahoo.com.br)

mente em conhecimentos racionais. São formas de interpretação, que se caracterizam como matrizes interpretativas que legitimam a distinção das pessoas com deficiência, tanto na sociedade quanto no trabalho (Carvalho-Freitas, 2007). Sasaki (2003) nos apresenta os diversos conceitos já utilizados, tais como “inválidos”, “defeituosos” e “excepcionais”, resultando nos recentes conceitos de “portador de deficiência” e “pessoa com deficiência”. Vale ressaltar que este último entrou em voga a partir da compreensão de que a palavra “portador” não condiz com a condição de possuir uma deficiência.

Hoje, entende-se por deficiência a alteração parcial ou completa de um ou mais segmentos do corpo humano, que podem levar ao comprometimento das funções física, visual ou auditiva. Tal comprometimento, somado a alguns fatores históricos, sociais e espaciais, pode causar a perda da autonomia para a pessoa, além de problemas com discriminação social (Carvalho-Freitas, 2009). De forma geral, podemos notar que a pessoa com deficiência ainda é vista como incapaz, tanto pela sociedade, quanto pela própria família (Lima, Tavares, Brito, & Capelle, 2013).

## Políticas Brasileiras de inclusão de Pessoas com deficiências

A legislação brasileira garante o direito da inclusão da pessoa com deficiência através de legislações sobre adaptação do espaço urbano e cotas de contratação de funcionários. Entre essas Leis, as mais notórias em âmbito nacional são a 10.098/00, que estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas e a Lei 8.213/91, da qual o artigo 93 obriga que empresas com mais de 100 funcionários adotem um percentual de pessoas com deficiência no seu quadro de funcionários, respeitando a seguinte proporção:

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| Até 200 funcionários           | 2% |
| De 201 a 500 funcionários      | 3% |
| De 501 a 1000 funcionários     | 4% |
| De 1001 em diante zuncionários | 5% |

No entanto, mesmo com a lei em vigor, o seu cumprimento ainda é um desafio para empresas, que alegam não encontrar candidatos com o nível de escolaridade desejável (Leite & Lorentz, 2011). Como consequência, observa-se que a maioria das empresas não cumpre a cota (Amaral, 2006). Não obstante, a pesquisa realizada pelo DATASENADO (2010) mostra que 38% das pessoas com deficiência acreditam que a maior dificuldade é a inclusão no mercado de trabalho.

A concepção de emprego como fator de inclusão social, através da adaptação das empresas (Carvalho-Freitas, 2007), por considerar a questão apenas como uma obrigação legal, não se preocupando em romper barreiras físicas e sociais (Lara, Ávila, & Carvalho-Freitas, 2008). Além disso Serrano & Brunstein (2007) ressaltam que a Lei das Cotas pode não estar sendo utilizada da melhor maneira, uma vez que as organizações caracterizam os profissionais em função das suas deficiências e não da sua formação ou área de conhecimento.

Bezerra & Vieira (2012) defendem que, nas organizações atuais, assiste-se à hegemonia de uma ideologia de gestão responsável por enaltecer as práticas gerenciais, sem levar em conta os valores sociais. Os autores também defendem que, no mundo do trabalho, o reconhecimento dos profissionais é dado pela sua utilidade e que, portanto, as práticas de gestão de pessoas têm um papel fundamental na busca pelas adaptações às especificidades do trabalhador com deficiência, garantindo, assim, a sua inclusão na organização.

Dado isto, emerge a importância de diferenciar o processo de integração desses profissionais no mercado de trabalho do processo de inclusão. De acordo com Aranha (2001), a diferença entre os termos integração e inclusão se dá basicamente pelo fato do primeiro se destinar a investir no “aprontamento” do indivíduo para a vida comunitária, enquanto o segundo tem por objetivo investir no desenvolvimento do indivíduo através da criação de condições que garantam uma efetiva participação da pessoa na sociedade, através de suportes físicos, psicológicos, sociais e instrumentais.

A necessidade do investimento em inclusão se dá pela falta de conhecimento da sociedade. Tal falta de conhecimento é a responsável por fazer com que a pessoa com deficiência seja considerada como possuidora de uma doença crônica, um peso ou um problema. O estigma da deficiência é grave e tem por consequência a transformação da pessoa em seres incapazes, indefesos e sem direitos, a margem da sociedade (Maciel, 2000).

O IBDD defende que, para se alcançar um real cenário de inclusão das pessoas com deficiência, é necessário atuar em diversos campos da sociedade, não podendo ser uma questão restrita ao grupo de PcDs. Entende-se que o princípio fundamental da sociedade inclusiva é o de atender a todas as necessidades das pessoas com deficiência. Contudo, não existe atualmente, nos municípios e estados brasileiros, uma política efetiva de inclusão que viabilize a integração de planos de diversos campos com o objetivo de resguardar o direito dos portadores de deficiência (Maciel, 2000).

A importância da criação de tal política se dá pela mesma conferir tratamento favorecido a grupos de minorias, através de diversas ações (Ribeiro & Carneiro, 2009). A elaboração de políticas denominadas afirmativas no Brasil, incluindo a tendência mundial da lei de cotas nos ambientes de trabalho, é vista como uma forma de reduzir os efeitos de tal sistema de desigualdade e vem obtendo importantes resultados, principalmente no que tange a discussão da temática (Vasconcelos, 2010).

## **Trabalho e reconhecimento do trabalhador, de acordo com a psicodinâmica**

---

O humano é, nas palavras de Edgar Morin (2007: 52), “um ser a um só tempo plenamente biológico e plenamente cultural”. Essa primeira condição humana versa sobre a singularidade anatômica/fisiológica e subjetiva. A segunda, por sua vez, versa sobre a unidade com relação as organizações sociais e a própria diversidade cultural. Nesse sentido, a compreensão do ser humano passa tanto pela dimensão de sua singularidade quanto de seu caráter múltiplo. A partir dessa complexidade, surge ainda a noção de co-humanidade, no sentido husseliano, na qual cada eu necessita do outro para ser (Fraga, 2009).

Desta interação emerge o trabalho, que, para Hegel, é mola propulsora ao desenvolvimento humano, sendo o ponto de partida para se chegar a compreensão das complexas formas da atividade criadora do ser-humano (Konder, 1983). De acordo com Tolfo & Piccinini (2007), o trabalho continua sendo algo central na vida dos trabalhadores, tanto do ponto de vista psicológico quanto do socioló-

gico, fazendo parte da identidade do indivíduo.

Assim, o trabalho não está limitado ao conceito de submissão, mas, apoiado na visão humana de Dejours (2004), sendo aquilo que implica no “fato de trabalhar”, isto é, “gestos, saber-fazer, um engajamento do corpo, a mobilização da inteligência, a capacidade de refletir, de interpretar e de reagir às situações” (Dejours, 2004: 28). Dessa forma, o trabalho é, para o humano, o exercício de três poderes: de pensar, de sentir e de inventar.

Complementam este entendimento Costa (2013), ao apresentar a questão do sentido do trabalho como uma percepção individual ou coletiva sobre o ato de trabalhar, a partir da reprodução de sentidos vivenciados nesta experiência; e Mendes (2012) quando nos mostra o conceito do real do trabalho, no qual o sujeito torna seu trabalho vivo através da busca por colocar em prática o que pensa. Ferreira (2013) acrescenta ao conceito a terceira dimensão do real do trabalho proposta por Dejours, que propõe o compartilhamento de atividades com os outros, “o que aponta para o real das relações sociais e de dominação”.

Conforme preconiza a psicodinâmica do trabalho, o sentido do trabalho para os profissionais não envolve apenas uma atividade operacional e intelectual, mas como experiências que provocam transformações em si mesmos. No caso das pessoas com deficiência, isso se percebe através do encontro que o sujeito tem com o trabalho como forma de romper com o mito social que o coloca na condição de incapaz e dependente (Lima, Tavares, Brito, y Capelle, 2013).

Considerando que a pessoa com deficiência ainda é considerada incapaz, tanto pela sociedade, quanto pela própria família (Lima, Tavares, Brito, y Capelle, 2013), o rompimento deste mito social ressalta a relevância do reconhecimento do trabalho, compreendido por Lima (2013) como a retribuição simbólica oriunda da contribuição da inteligência do sujeito no trabalho. A autora ainda acrescenta que, através da relação direta entre sofrimento, trabalho e reconhecimento, este último pode, juntamente com a inteligência prática e o coletivo de trabalho, desempenhar o papel de transformar o sofrimento no trabalho em prazer.

## **A percepção das pessoas com deficiências sobre as leis de inclusão das políticas públicas brasileiras: uma análise a partir da Psicodinâmica do trabalho**

---

Foi realizado um estudo de campo (Vergara, 2013) no Instituto Brasileiro dos Direitos das Pessoas com Deficiência. O IBDD foi selecionado por ser uma das maiores instituições que trabalham pela inclusão de pessoas com deficiências no Brasil. A atuação da ONG - Organização Não Governamental se dá na prestação de consultoria para empresas privadas, com ofertas de serviços de recrutamento e seleção, programas de sensibilização da empresa e estudo sobre acessibilidade de locais. Cabe colocar que a ONG também atua no campo jurídico na luta pela promoção dos direitos das PcDs.

O estudo de campo foi realizado através de uma entrevista semiestruturada (Cooper y Schindler, 2003) em grupo, com 12 candidatos de um processo seletivo desenvolvido pelo instituto para três empresas. As idades dos entrevistados variavam entre 18 e 58 anos, com predominância na faixa dos 30 a 40 anos. Dos 12 entrevistados, 11 já tinham experiências profissionais anteriores.

A entrevista em grupo foi direcionada a fim de responder a quatro temas levantados pelos pesquisadores: a) dificuldades de ingresso no mercado de trabalho; b) reconhecimento no ambiente organi-

zacional; c) preconceito e d) perspectivas de novas oportunidades de emprego.

#### *Dificuldades de ingresso ou de se manterem no mercado de trabalho*

Com relação às dificuldades sentidas pelos profissionais para ingressarem ou se manterem no mercado de trabalho, de maneira unânime, os entrevistados ressaltaram os baixos salários e a falta de perspectiva de crescimento dentro das empresas, o transporte público não adaptado e ineficiente, e as dificuldades de formação face à ineficiência do sistema educacional brasileiro.

*- Eles (as empresas) querem um profissional com ótima formação, mas só oferecem as mesmas vagas. Não entendem nossas dificuldades. (Profissional com deficiência física).*

*- Sofro de baixa visão. É comum que eu perca ônibus pelos letreiros estarem apagados ou com dizeres correndo. (Profissional com deficiência visual).*

Com relação aos baixos salários e a falta de perspectiva de crescimento, os profissionais ressaltaram que não se sentem valorizados no mercado de trabalho, sendo tratados como números para a política de cotas. Houve relatos de falsas promessas de salários, isolamento do funcionário frente ao restante do grupo e tratamentos diferenciados.

*- No meu emprego todo mundo já recebeu aumento, menos eu e estou lá há mais de cinco anos. (Profissional com deficiência motora).*

*- O PCD não é valorizado pela empresa. A gente entra para preencher a cota e só. (Profissional com deficiência visual).*

Estes e outros recortes das entrevistas ajudam a explicitar que há desafios, para se tornar efetiva a lei de cotas no Brasil. Como destacado anteriormente, trata-se de uma lei frágil, na medida em que as empresas apenas cumprem, em tese, a obrigatoriedade legislativa, sem levarem em conta o aspecto formativo dos deficientes (Serrano & Brunstein, 2007).

#### *Reconhecimento no trabalho*

Novamente os profissionais relataram a insatisfação com os salários, insegurança quanto ao crescimento na empresa e dificuldades em encontrar vagas de acordo com a formação profissional. Alguns entrevistados também colocaram a política de cotas como causadora de uma acomodação por parte de alguns empregados, o que gera uma imagem ruim para todo o grupo.

*- Nós somos um número. (Profissional com deficiência física)*

*- Eu sou formado em letras, mas só encontro empregos para telemarketing, com o mesmo salário de quem não tem formação. (Profissional com deficiência física)*

*- O problema é que muito PcD também se aproveita da situação e não trabalha como deveria. Por causa de alguns, o restante acaba ficando com uma imagem ruim. (Profissional com deficiência física)*

Para Lima (2013), o reconhecimento torna-se um elemento de natureza qualitativa, sobre o qual implica um engajamento do sujeito com o sentido do trabalho. No entanto, percebe-se que o real dos profissionais com deficiência parece estar distante do que a Psicodinâmica defende como saúde do trabalhador.

### *Preconceito no ambiente organizacional*

Alguns entrevistados afirmaram que sofriam preconceito, ao ponto de estarem em busca de novas oportunidades de trabalho. Outros entrevistados afirmaram não sofrer preconceito, apesar de nas perguntas anteriores levantarem os baixos salários e o tratamento diferenciado do restante da equipe.

*- Preconceito nunca sofri. Minha equipe gosta muito de mim. (Profissional com deficiência física que afirmou anteriormente que não recebe aumento de salário há cinco anos).*

*- No meu atual emprego, meu chefe me pede para organizar objetos pesados em uma estante alta. Como eu tenho hemiparesia no lado direito, tenho dificuldade em subir escada e segurar objetos pesados. Depois que cai, resolvi procurar outro emprego. (Profissional com deficiência física).*

Carvalho-Freitas (2009) afirma que as pessoas com deficiências ainda sofrem preconceito na sociedade, sendo discriminadas por serem consideradas menos capazes. Conforme notamos nas falas dos entrevistados, isso se reflete na falta de sensibilidade com as limitações de um deficiente, ou até mesmo de forma menos evidente, através da exclusão específica de um funcionário das possibilidades de crescimento na organização.

### *Perspectivas para novas oportunidades de trabalho.*

Todos os candidatos afirmaram que procuram uma empresa onde eles sejam valorizados, respeitados, tenham remuneração e plano de carreira como todos os demais funcionários.

*Sem dúvidas, ter um plano de carreira para ficar motivado. (Profissional com deficiência física).*

*Um lugar que não me veja pela minha deficiência, mas pela minha experiência profissional. (Profissional com deficiência física).*

*Recomeçar a minha vida. (Profissional com deficiência visual).*

É possível perceber, na fala dos entrevistados, o quanto os mesmos não se sentem incluídos no ambiente de trabalho, nem reconhecidos. Apesar disso, os profissionais em questão continuam identificando a importância do trabalho em suas vidas, bem como foi ressaltado por Hegel no início deste estudo. Dessa forma, é possível considerar de grande relevância que as relações de trabalho atuais, que causam tanto sofrimento aos trabalhadores, sejam repensadas pelos empregadores.

## **Considerações finais**

---

Essa discussão inicial permite perceber que o trabalho de campo desenvolvido no IBDD ajudou a entender que a questão da inclusão possui várias faces, o que torna necessário um maior empenho de órgãos governamentais e órgãos privados para investir neste campo. Apesar das dificuldades de inclusão já serem conhecidas, poucos realizam ações voltadas para mudar o atual cenário.

Percebemos que, apesar de se tratarem de legislações que estão em vigor há mais de 14 anos, poucas mudanças efetivas aconteceram, o que causa sofrimento para o trabalhador com deficiência. Tal sofrimento, retratado através dos relatos de falta de valorização e desrespeito, merece ser mais discutido e aprofundado pela Academia.



É possível considerar que a questão do reconhecimento emerge como principal ponto que precisa ser trabalhado. Os relatos de falta de planos de carreira nas empresas, preconceito e serem vistos como números (em função da obrigação legal), evidenciam a desvalorização desta população no mercado de trabalho e acendem as discussões sobre os problemas que tais sentimentos podem gerar na saúde desses trabalhadores.

A Psicodinâmica e a Clínica do trabalho tem se constituído como uma abordagem crítica das relações de trabalho. Os respectivos estudos têm auxiliado a revelar contradições no sistema capitalista.

## Referencias

---

- Amaral, M. T. (2006). Sem limite: a inclusão de portadores de deficiência no mercado de trabalho. In: IBDD, *Inclusão social da pessoa com deficiência: medidas que fazem a diferença*. Rio de Janeiro: IBDD.
- Amaral, T. C. (2008). Por um novo compromisso social. In: IBDD, *Inclusão social da pessoa com deficiência: medidas que fazem a diferença*. Rio de Janeiro: IBDD.
- Aranha, M. S. (mar. de 2001). Paradigmas da relação da sociedade com as pessoas com deficiência. *Revista do Ministério Público do Trabalho, ano XI(n.21)*, pp. 160-173.
- Bezerra, S. S., e Vieira, M. M. (mar/abr de 2012). *Revista de Administração de Empresas - RAE*. 52(2), pp.232-244.
- BRASIL. (20 de dezembro de 1999). Decreto n. 3.298. *Regulamenta a Lei no 7.853, de 24 de outubro de 1989, dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, consolida as normas de proteção, e dá outras providências*.
- Carvalho-Freitas, M. N. (2007). *A inserção de pessoas com deficiência em empresas brasileiras: um estudo sobre as relações entre concepções de deficiência, condições de trabalho e qualidade de vida no trabalho*. Belo Horizonte: UFMG.
- Carvalho-Freitas, M. N. (jun. de 2009). Inserção e gestão do trabalho de pessoas com deficiência: um estudo de caso. *Revista de Administração Contemporânea*, 13(1), pp.121-138.
- Cooper, D. R., e Schindler, P. S. (2003). *Metodos de Pesquisa Em Administração* (7ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Costa, S. H. (2013). Sentido do trabalho. In: F. d. Vieira, A. M. Mendes, e Á. R. Merlo, *Dicionário crítico de gestão psicodinâmica do trabalho* (pp.375-380). Curitiba: Juruá.
- DATASENADO. (8 de dezembro de 2010). *Pesquisa revela avanços e desafios na inclusão social de pessoas com deficiência*. Fonte: Portal de Notícias - Agência Senado: <http://www12.senado.gov.br/noticias/materias/2010/12/08/pesquisa-revela-avancos-e-desafios-na-inclusao-social-de-pessoas-com-deficiencia>
- Dejours, C. (Set-Dez de 2004). Subjetividade, trabalho e ação. *Revista Produção* (14ª), 27-34.

- Ferreira, J. B. (2013). Real do Trabalho. In: F. d. Vieira, A. M. Mendes, e Á. R. Merlo, *Dicionário crítico de gestão psicodinâmica do trabalho* (pp.343-350). Curitiba: Juruá.
- Fraga, V. F. (2009). *Gestão pela formação do humano: uma abordagem fenomenológica*. Barueri: Manole.
- FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS. (10 de mai de 2013). *Acompanhamento do mercado de trabalho das Pessoas com Deficiência*. Fonte: MODEM - Monitoramento da Inserção da Pessoa com Deficiência no Mercado de Trabalho: <http://projeto.fipe.org.br/modem/AcompanhamentoDoMercado.aspx>
- IBGE. (nov. de 2010). *Censo Demográfico 2010*. Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010>
- Konder, L. (1983). *O que é a dialética* (7ª ed.). São Paulo: Brasiliense.
- Lara, G. B., Ávila, M. R., e Carvalho-Freitas, M. N. (jan/jun de 2008). A questão cognitiva e afetiva na inserção das pessoas com deficiência no mercado de trabalho. (UFJF, Ed.) *Psicologia em Pesquisa*, 2(1), pp.46-59.
- Leite, P. V., e Lorentz, C. N. (jul./dez de 2011). Inclusão de pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho. *Inclusão Social*, 5(1), pp.114-129.
- Lima, M. P., Tavares, N. V., Brito, M. J., e Capelle, M. C. (mar/abr de 2013). O Sentido do Trabalho para Pessoas com Deficiência. *Revista de Administração Mackenzie - RAM*, 14(2), pp.42-68.
- Lima, S. C. (2013). Reconhecimento no trabalho. In: F. d. Vieira, A. M. Mendes, e Á. R. Merlo, *Dicionário crítico de gestão psicodinâmica do trabalho* (pp.351-357). Curitiba: Juruá.
- Maciel, M. R. (abr/jun de 2000). Portadores de deficiência: a questão da inclusão social. *São Paulo em Perspectiva*, 14(2).
- Mendes, A. M. (2013). Psicodinâmica e clínica do trabalho: algumas notas sobre a trajetória brasileira. In: A. Pujol, e C. Dall'Asta, *Trabajo, actividad y subjetividad. Debates abiertos* (Vols. E-book), pp.21-32). Córdoba.
- Morin, E. (2007). *Os sete saberes necessários à educação do futuro* (12ª ed.). Brasília: UNESCO.
- Ribeiro, M. A., e Carneiro, R. (jul/set de 2009). A inclusão indesejada: as empresas brasileiras face à lei de cotas para pessoas com deficiência no mercado de trabalho. *Organizações & Sociedade*, 16(50), pp.545-564.
- Sasaki, R. K. (2003). *Vida independente: história, movimento, liderança, conceito, filosofia e fundamentos*.
- Serrano, C., e Brunstein, J. (2007). Relações de trabalho, percepção da deficiência e o desenvolvimento profissional do tetraplégico em uma organização pública: em busca do significado da inclusão. In: Ampad (Ed.), *Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, Anais. Natal.
- Thiry-Cherques, H. R. (2008). *Ética para executivos*. Rio de Janeiro: FVG.

- Tolfo, S. d., e Piccinini, V. (2007). Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. *Psicologia & Sociedade*, 19.
- Vasconcelos, F. D. (2010). O trabalhador com deficiência e as práticas de inclusão no mercado de trabalho de Salvador, Bahia. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 35, pp.41-52.
- Vergara, S. C. (2013). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração* (Vol. 14). São Paulo: Atlas.



