

# A CENTRALIDADE DO TRABALHO NA PSICODINÂMICA DE CHRISTOPHE DEJOURS, O CAMPO EDUCACIONAL E O TRABALHO DOCENTE: APROXIMAÇÕES POSSÍVEIS

Arnaldo Valentim Silva<sup>1</sup>

Evaldo Piolli<sup>2</sup>

## Resumo

O objetivo deste artigo é apresentar a contribuição das pesquisas e reflexões de Christophe Dejours para a retomada da questão da centralidade do trabalho em uma conjuntura marcada por avanços tecnológicos e científicos sem precedentes que parecem, à primeira vista, relativizar a importância do trabalho na construção da vida social. Ao construir um itinerário de pesquisa que denomina de psicodinâmica do trabalho o autor francês, na contramão do senso comum e dos clichês sobre o fim do proletariado, chama a atenção para o papel do trabalho na construção da identidade, nas relações de gênero e na construção da vida em sociedade. Ao final pretende-se, brevemente, ilustrar de que modo as reflexões e descobertas das pesquisas conduzidas por Dejours podem lançar questões ao trabalho do professor e ao cotidiano da escola num contexto no qual, segundo uma lógica neoliberal, se aprofunda a transposição de modelos gerenciais típicos das empresas para as escolas e nos sistemas educativos.

**Palavras-chave:** Psicodinâmica do Trabalho; Trabalho Docente; Identidade.

## Abstract

The aim of this article is to show the contribution of Christophe Dejours' researches and reflections against the question of the reoccupation of the centrality of work in a context marked by unprecedented technological and scientific advances that seems, at first sight, to relativize the importance of work in the construction of an social life. In constructing a research itinerary that he calls the work psychodynamics, the French author, contrary to common sense and the cliches about the end of the proletariat, draws attention to the role of work in the construction of identity, in gender relations and in construction Of life in society. Finally, it is intended to briefly illustrate how the reflections and discoveries of the research conducted by Dejours can throw questions to the work of the teacher and to the daily life of the school in a context in which, according to a neoliberal logic, the transposition of managerial models Typical of businesses for schools and education systems.

**Keywords:** Psychodynamics of Work; Teaching Work; Identity

---

<sup>1</sup> Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Educação da Unicamp.  
arnaldovalentimsilva@gmail.com

<sup>2</sup> Professor da Faculdade de Educação e do Programa de Pós-Graduação em Educação da UNICAMP.  
epiolli@unicamp.br

## Introdução

A década de 1980, como afirma Antunes (2010), foi palco de mudanças e transformações profundas no mundo do trabalho tanto nas formas de produção como na representação sindical e política. As mudanças foram tão intensas que afetaram não somente a materialidade do trabalho mas também a subjetividade dos trabalhadores colocando em questão o papel do trabalho na organização da sociedade. Essas mudanças profundas levaram muitos estudiosos a falarem no fim do proletariado.

As teses da negação do trabalho não ficaram circunscritas apenas à academia. Na verdade o discurso do fim do trabalho comporá o ideário neoliberal emergente na década de 1980; um discurso forte e hegemônico ancorado em métodos gerenciais americanos e japoneses cujo foco não se estrutura mais em torno do trabalho mas da organização, da gestão e do gerenciamento. Assim, o tema da organização substitui o tema do trabalho nas práticas discursivas da ideologia neoliberal emergente. O discurso parece simples, direto e sedutor: não existe mais trabalho, o qual será cada vez mais substituído pela técnica e pelos métodos de automação; o trabalho não suscita mais problema científico visto que substituído pela automação torna-se doravante transparente, reproduzível, formalizável; com as novas tecnologias o trabalho perdeu o seu mistério não tendo mais que ver com a realização do ego nem conferir sentido aos homens e mulheres; e, finalmente: em tendo sido superado pela técnica o problema agora não seria mais o trabalho mas a sua gestão e organização. (DEJOURS, 2007).

As mudanças no mundo do trabalho, de acordo com Heloani (2011) tiveram início a partir da crise do taylorismo-fordismo, da emergência do monetarismo econômico, da crise do modelo de organização do *Welfare State* e do surgimento da globalização financeira e seu modelo de organização denominada de acumulação flexível. Soma-se a isso a não aceitação, a partir do movimento de maio de 1968, do ponto de vista cultural, do modelo disciplinar rígido próprio da era taylorista-fordista. O modelo de organização do trabalho taylorista-fordista entra em crise ou mesmo se esgota a partir dos anos cinquenta do século passado e essa crise atinge seu ápice no início dos anos setenta. Contribui significativamente para isso a crise do modelo de regulação e intervenção estatal fruto do consenso welfarista do pós guerra na Europa, a crise do capital após os anos dourados de acumulação e crescimento da produção, a emergência do monetarismo econômico como teoria alternativa ao keynesianismo e, também, não menos importante, o esgotamento das tecnologias rígidas de controle após os movimentos de maio de 1968 em Paris.

Ainda de acordo com Heloani (2011), todas essas mudanças fazem com que a manipulação da classe trabalhadora pelas classes dominantes tomasse novos contornos. Dadas as características da crise econômica assiste-se ao surgimento de um novo modelo de organização do trabalho que segundo o autor não significa uma ruptura total com o fordismo-taylorismo, mas ao contrário, constitui-se num processo de sofisticação dos processos de controle e convencimento dos trabalhadores, num contexto fabril de produção enxuta orientada pela demanda, exigências de estoques zero, redução de custos de produção que reclama trabalhadores flexíveis, adaptáveis ao processo permanente de mudanças e incertezas, capazes de controlar máquinas modernas, assim como trabalhadores polivalentes capazes de executarem múltiplas funções.

É neste contexto de questionamento das teses sobre o fim da centralidade do trabalho que podemos situar as pesquisas, as reflexões e a obra de Jacques Christophe Dejours, psiquiatra, psicanalista, médico do trabalho que influenciado por um movimento de pesquisas sobre o trabalho denominado “Escola da Psicopatologia do Trabalho” cujo foco era estudar os impactos da organização do trabalho sobre a saúde mental do trabalhador, foi aos poucos desenvolvendo novas pesquisas e ideias que consolidaram uma nova linha de pensamento denominada psicodinâmica do trabalho.

O objetivo da psicopatologia do trabalho de acordo com o próprio autor (DEJOURS, 1988) é investigar o sofrimento mental negligenciado nos estudos sobre saúde e trabalho. No seu início as pesquisas sobre os impactos da organização do trabalho sobre a saúde do trabalhador centrava-se na investigação das dinâmicas que em situações de trabalho conduziam ora ao prazer ora ao adoecimento. Contudo, com o passar do tempo, tendo em vista seus estudos de medicina do trabalho, de ergonomia, psiquiatria e psicanálise, Dejours empreende uma virada epistemológica em seus estudos. Não se trata mais de focar seus estudos na questão do adoecimento mas de compreender a normalidade. Em outras palavras, compreender o papel do sofrimento na constituição da saúde do trabalhador, relegando para segundo plano o estudo das doenças mentais. (DEJOURS, 2009).

Como veremos adiante, as pesquisas de Dejours, situada nas fronteiras da psicanálise, das ciências sociais, da biologia e mesmo da fenomenologia, colocam em evidência a importância do trabalho na construção da identidade do trabalhador, na constituição das relações de gênero e na construção de novos rumos para a sociedade. Isso significa dizer, em outras palavras, que não é possível compreender os problemas, os avanços e, sobretudo, os dilemas da sociedade contemporânea sem olharmos atentamente para o que acontece no mundo do trabalho.

## A centralidade do trabalho e a construção da identidade

Para compreender adequadamente o papel que o trabalho ocupa na construção da identidade é preciso olhar para o papel dinâmico e mobilizador do sofrimento. Ao contrário do que nos faz crer o *marketing*, o progresso científico, os novos métodos de produção e as novas técnicas de gestão não eliminaram o sofrimento no trabalho. De acordo com a psicodinâmica do trabalho não é possível não haver sofrimento no trabalho pelo fato de que trabalhar é sempre atuar no sentido de modificar o real, sendo o sofrimento o resultado da contraposição entre o trabalho prescrito e o real do trabalho. De acordo com Dejours (1999) haverá sempre esse descompasso entre a intencionalidade do sujeito e uma realidade sempre a resistir aos mecanismos de manipulação e transformação. Por isso o trabalho tem efeitos poderosos sobre o sofrimento psíquico contribuindo seja para agravar o sofrimento levando à loucura, ou ao contrário modificando o sofrimento, transformando-o em prazer. Para Dejours, em contraposição às doenças mentais advindas do trabalho, o sofrimento ocupa uma posição central pelo seu potencial mobilizador seja em direção à saúde, seja em direção ao adoecimento ou descompensação.

Mas o que vem a ser o sofrimento no trabalho? De acordo com Dejours (1999), no início dos estudos de psicopatologia do trabalho muitos estudiosos diante das dificuldades em descrever a especificidade do sofrimento ou do adoecimento no trabalho concluíram que o trabalho era sinônimo de saúde. Dejours (1999, p. 15-33), na “Conferência Sofrimento, Prazer e Trabalho”, apresenta três definições que nos ajudam a compreender o fenômeno do sofrimento. Doravante seguiremos par e passo a argumentação do autor expressa no referido texto.

Em primeiro lugar o sofrimento pode ser caracterizado pelos estados mentais que se situam entre dois extremos, a saber: a saúde mental ou bem estar psíquico e a doença mental. Em segundo lugar o sofrimento nem sempre se transforma em adoecimento porque o trabalhador desenvolve defesas contra o sofrimento. Dejours argumenta que investigações clínicas mostraram as defesas construídas e sustentadas pelos trabalhadores coletivamente para além dos mecanismos clássicos de defesa identificados pela psicanálise. Essas estratégias coletivas de defesa contra o sofrimento são marcadas pelas exigências reais do trabalho e revelam a luta do trabalhador em busca do equilíbrio mental e da saúde psíquica. Além do que elas são específicas, ou seja, cada categoria profissional desenvolve um tipo específico de defesa coletiva.

A definição de sofrimento como luta intermediária entre o equilíbrio mental e o adoecimento nos remete ao conceito de normalidade. Normalidade para Dejours (1999) não é

ausência de sofrimento, mas o resultado de um equilíbrio ou mesmo compromisso entre o sofrimento e as estratégias individuais e coletivas de defesa. A normalidade, podemos dizer, é fruto da luta constante entre as exigências do trabalho e as ameaças de desequilíbrio psíquico e somático. É algo sempre a ser construído, cotidianamente. Daí cair bem a idéia de uma “normalidade sofrente”.

Ao contrário da passividade o sofrimento é uma vivência dinâmica, singular, individual, que remete a algo consciente, mas igualmente tem muito de inconsciente, intuitivo, de não dizível.

Em terceiro lugar Dejours (1999) afirma que o sofrimento individual é ontologicamente anterior ao trabalho, sendo herança do sofrimento do país. Como mecanismo revelador da incompletude do ser humano, de sua inconclusão e de seu inacabamento permanente o sofrimento mobiliza o sujeito em direção ao mundo e ao trabalho em busca da auto realização e da construção de sua identidade, não havendo como completar-se como sujeito histórico sem ter que ver se com a dimensões erótica (relação com o outro) e social da existência (relação com o mundo do trabalho). Diferentemente da dimensão erótica, no campo social a relação do sujeito não se dá apenas com um outro mas diz respeito a um terceiro componente que é o real. E o real como já vimos sempre resiste à intencionalidade do sujeito. Por isso ao contrário das relações intersubjetivas o reconhecimento da identidade no âmbito social não é direto, mas diz respeito à relação que o sujeito tem com o real. E essa relação é dada pelo trabalho. Em outras palavras “o acesso ao real é mediado pelo trabalho”. (DEJOURS, 1999, p. 21).

Por isso no campo social o não reconhecimento da relação do sujeito com o trabalho é perigoso para a identidade trazendo como consequência o adoecimento e mesmo a loucura, fruto da perda de confiança em si mesmo. Neste aspecto podemos ter a alienação mental marcada pelo fato de o sujeito perder totalmente sua relação com o real, mas igualmente não ser compreendido e mesmo reconhecido por ninguém. Há também alienação social situação na qual o sujeito conserva uma relação legítima com o real mas essa relação não é compreendida ou reconhecida pelos outros gerando o que a psicodinâmica denomina de sofrimento no trabalho.

Para Dejours (2007) o medo da incompetência é um dos gatilhos para o sofrimento. Em toda atividade produtiva há o descompasso entre o trabalho prescrito e o trabalho real. Em outros termos: há um choque entre a organização prescrita do trabalho e a organização real do trabalho. Esse descompasso ou essa defasagem gera no trabalhador, de modo especial em situações de trabalho perigosas e complexas, o medo de errar, de falhar, o que acaba gerando angústia e sofrimento. Dejours (2007) cita o exemplo ilustrativo do trabalho de um médico

que sofre com esse descompasso. Mesmo sendo dedicado e competente muitos pacientes morrem em virtude de falhas no processo organizativo de seu trabalho. Em tais situações isso faz com que “muitas vezes os trabalhadores não tem como saber se suas falhas se devem à sua incompetência ou a anomalias do sistema técnico” (DEJOURS, 2007, p.31).

O trabalhador também sofre ao ser impelido a trabalhar mal, a agir de má fé e em muitas circunstâncias ser impedido de realizar sua tarefa. Há situações, por exemplo, nas quais ele sabe o que fazer, mas não pode executar sua tarefa porque é constantemente impedido pelas pressões sociais do trabalho: colegas que criam obstáculos, ambiente social péssimo, individualismo, sonegação de informações etc. O constrangimento de realizar mal o seu trabalho “é uma fonte importante e extremamente frequente de sofrimento no trabalho, seja na indústria, nos serviços ou na administração”. (DEJOURS, 2007, p. 32).

O trabalhador sofre também quando não é reconhecido. Mesmo em um cenário de êxito profissional o não reconhecimento provoca sofrimento. Ao contrário do que se imagina o reconhecimento no trabalho é elemento central na constituição da identidade do trabalhador porque a “identidade constitui a armadura da saúde mental. Não há crise psicopatológica que não esteja centrada numa crise de identidade. (DEJOURS, 2007, p. 34).

À guisa de conclusão deste tópico podemos afirmar como o trabalho, enquanto mediação entre o sujeito e o mundo, é decisivo no processo de construção da identidade, podendo ser patogênico na medida em que contribui para agravar o sofrimento psíquico ou de outro modo ser estruturante ao colaborar para transformar ou subverter o sofrimento em prazer. O sentido do sofrimento depende da qualidade da organização do trabalho e da discussão no coletivo de trabalho o que envolveria a criação de espaços para tal. O problema é que no capitalismo a organização do trabalho é perpassada por ambiguidades e contradições. Fundamentalmente o não reconhecimento no trabalho gera sofrimento e para enfrentar o sofrimento o trabalhador elabora estratégias individuais e coletivas no sentido de construir o fenômeno que Dejours denomina de “normalidade sofrente”. Compreender, elucidar descrever esse processo é a tarefa colocada à psicodinâmica do trabalho.

### **A centralidade do trabalho e as relações de gênero: mulheres e homens no trabalho**

Para apresentar adequadamente as múltiplas relações entre a centralidade do trabalho e as relações de gênero em nossa sociedade, o que em outras palavras significa apreender como homens e mulheres se relacionam no trabalho e com o trabalho, vamos seguir detalhadamente, num primeiro momento, os argumentos expostos por Dejours na

“Conferências Homens e Mulheres no Trabalho”, (DEJOURS, 1999, p.124-165), penúltimo capítulo do livro “Conferências Brasileiras”.

Na citada Conferência Dejours (1999) inicia sua intervenção procurando responder à questão de por que, no caso da prevenção de acidentes, os trabalhadores resistem às mudanças preventivas. O pesquisador francês aponta três respostas emblemáticas. Em primeiro lugar as soluções preventivas apontam sempre para mudanças setorizadas, fragmentadas e segmentadas nas rotinas de trabalho, nunca indicando mudanças substantivas na organização do trabalho como um todo. Por exemplo, exige-se de um lado que o trabalhador seja prudente e de outro que aja com destemor e coragem. Segundo o autor, trata-se de uma incoerência porque não se pode “segmentar o comportamento humano”. (DEJOURS, 1999, p. 126).

Em segundo lugar as orientações e prescrições relativas à prevenção de acidentes desorganizariam as estratégias coletivas de defesa dos trabalhadores, das quais fazem parte comportamentos estranhos, ‘heroicos’ e paradoxais. “Se os operários não querem mudar, seu comportamento, é por não quererem desestabilizar essa estratégia defensiva, porque então sofreriam mais do que antes”. (DEJOURS, 1999, p. 128).

Em terceiro lugar é preciso compreender uma fonte poderosíssima de resistência à prevenção que está ligada ao fato de não haver independência entre a vida no trabalho e a vida fora do trabalho. Daí a dificuldade do trabalhador conciliar a adaptação psíquica ao trabalho e a adaptação à vida privada. Quando o trabalhador consegue estar mais ou menos bem no trabalho e na vida amorosa, de modo especial na vida familiar, será muito difícil aceitar mudanças de hábito e procedimentos no trabalho. (DEJOURS, idem, ibidem).

Por isso, ao se abordar estratégias de prevenção em favor da saúde das mulheres no trabalho, por exemplo, é extremamente importante dar-se conta de que homens e mulheres não são iguais e que as mulheres sofrem mais no trabalho. Senão vejamos. As mulheres têm menos possibilidade de utilizar o trabalho como meio de auto-realização. Quando elas tentam fazer uso do trabalho como mecanismo de auto-realização elas correm o risco de desorganizar sua identidade sexual. O primeiro aspecto tem que ver com os estereótipos amplamente difundidos da naturalização das habilidades femininas. É natural pensar que cuidar da casa, das crianças, dos adultos doentes e dos idosos sejam habilidades a elas inatas. Quando não realiza isso, a mulher é considerada não qualificada, porque as competências femininas não são consideradas qualificações o que gera uma dupla discriminação na ordem do reconhecimento: material, isto é trabalho igual e salários desiguais; e simbólica, ou seja, o não reconhecimento de algo que é considerado natural. Para Dejours esse não reconhecimento coloca em risco a saúde mental das mulheres. (DEJOURS, 1999, p.128-129)



O segundo aspecto é que as tarefas consideradas qualificadas no trabalho são atribuídas aos homens exigindo que as mulheres se quiserem acender profissionalmente ter que se comportar como eles. O fato é que:

Para subir na hierarquia das qualificações, coloca-se às mulheres o seguinte problema, do ponto de vista mental: é preciso que elas se comportem de forma comparável aos homens e, frequentemente, para serem aceitas em um coletivo essencialmente masculino, que elas se comportem como homens. (DEJOURS, 1999, p. 131)

Outra questão importante é que a maioria das estratégias coletivas de defesa estão associadas à virilidade e à força o que faz com que as mulheres se coloquem à margem dos coletivos de defesa, levando-as a enfrentarem o sofrimento do trabalho sozinhas. Não raro para sobreviverem devem agir na contramão da sua identidade sexual renunciando à condição de mulheres no caminho oposto ao que acontece com os homens. (DEJOURS, 1999).

A conclusão é que o sucesso profissional das mulheres conduz à desestabilização de suas relações conjugais exatamente porque quando vencem a discriminação masculina no trabalho elas passam a também não aceitar a dominação no âmbito familiar.

Como se vê a organização do trabalho afeta diversamente a homens e mulheres, por isso as estratégias de prevenção da saúde da mulher, de acordo com Dejours, devem ser pensadas para além do local de trabalho. Outra questão importante na relação entre a centralidade do trabalho e as relações de gênero diz respeito à maneira como, inconsciente e intuitivamente, as estratégias coletivas de defesa masculinas são compartilhadas por toda a família do trabalhador. Como não há divisão no plano psicológico entre trabalho e fora dele o sujeito leva para casa esse funcionamento psíquico defensivo envolvendo toda a família na manutenção de suas defesas. Dejours ilustra esse fato com o exemplo da tolerância por parte da mulher ao uso de bebidas alcoólicas por parte do marido. As próprias condições do amor no relacionamento do casal estão estruturadas em profundidade a partir da relação psicológica do trabalho do homem. Em suma a cooperação psicológica intra familiar é realizada tendo como referência as necessidades do homem. (DEJOURS apud CARDOSO, 2001).

### **A centralidade do trabalho e a construção da sociedade**

Dejours (2007) pergunta como entender que em nossas sociedades a complacência em relação à injustiça social seja uma constante e, mais do que isso, como compreender que nas sociedades modernas, de modo geral, as pessoas consentem em aceitar o sofrimento generalizado e também em infligir sofrimento a outrem. A resposta é que para entendermos a



aceitação da injustiça social e do sofrimento por parte da imensa maioria das pessoas – processo que ele denomina “banalização da injustiça social” – precisamos olhar atentamente para o mundo do trabalho. Ou melhor: precisamos observar como são construídas as relações sociais no processo de trabalho.

De acordo com o pesquisador francês, vivemos no mundo do trabalho um clima de “guerra justa” na qual em nome da racionalidade econômica e da sobrevivência das empresas trabalhadores são demitidos, outros excluídos e outros ainda submetidos a ritmos de trabalho alucinantes os quais exigem desempenho e produtividade cada vez maiores. Disponibilidade, disciplina e abnegação são senhas para a sobrevivência em meio à guerra econômica. Nessa guerra o que impera é o desenvolvimento da competitividade em nome da qual se admite atropelar princípios. A guerra é pela saúde financeira das empresas: enxugar, arrumar a casa, cortar excessos. O uso de metáforas médico-cirúrgicas é o mote para salvar as empresas rebaixando, remanejando e despedindo os trabalhadores. (DEJOURS, 2007, p. 13-15)

O fato inusitado, contudo, é que essa maquinaria de guerra funciona tão bem que consentimos mesmo quando a injustiça nos repugna. O consentimento, sua âncora, sua base, é elaborado no trabalho, nas relações que homens e mulheres estabelecem diante da organização do trabalho no enfrentamento com sua tarefa. Para Dejours (2007) é por intermédio do sofrimento no trabalho que se forma o consentimento para colaborar e participar do sistema de guerra econômica. E quanto mais o sistema funciona mais sofrimento é gerado. O sofrimento no trabalho, portanto, alimenta a maquinaria de guerra.

A explicação como se vê é contra intuitiva. Para Dejours, homens e mulheres diante do sofrimento no trabalho constroem estratégias de defesa, sutis, engenhosas, diversas. Porém, essas estratégias de defesa são ambíguas, contraditórias e encerram uma tremenda armadilha: ao nos ajudar a suportar a distância entre o trabalho prescrito e o real do trabalho e nos manter distantes do adoecimento elas nos torna insensíveis ao sofrimento; seja o sofrimento que sofremos nos mesmos; seja o sofrimento que infligimos aos outros. Paradoxalmente, aos nos defender psicologicamente, as defesas nos tornam insensíveis.

Algo semelhante, de acordo com Dejours, havia acontecido na Alemanha na época de Hitler e do nazismo. Por isso ele estabelece uma comparação de nossa sociedade do trabalho assentada sob uma verdadeira maquinaria de guerra econômica com o totalitarismo nazista, retomando o conceito de banalidade do mal expresso por Hanna Arendt no seu “Eichmann em Jerusalém” (Arendt, 1999). O regime nazista conseguiu a seu tempo fazer com que aos olhos da população, o mal passasse por bem ou pelo menos se justificasse. Tanto isso é verdade que se chegou a identificar formas de massacres em que a crueldade, a violência e a

destruição não só fossem banalizadas, como também pudessem ser percebidas como resultantes da sublimação. (DEJOURS, 2007, p. 100).

O conceito kantiano de banalidade do mal, aprofundado por Arendt (1999), trouxe-lhe críticas da comunidade judaica suscitando uma polêmica que de certa forma mantem-se até os dias atuais. O livro “Eichmann em Jerusalem” surgiu na sequência do julgamento de Adolf Eichmann, burocrata nazista raptado pelos serviços secretos israelenses na Argentina em 1960, saga épica que a filósofa acompanhou para a revista americana “The New Yorker”. Nesta obra Arendt defende que em virtude do processo de massificação em curso nas sociedades capitalistas modernas teríamos diante de nós uma multidão de homens massa incapazes de pensar autonomamente e fazer julgamentos morais, razão pela qual aceitam e cumprem ordens sem o mínimo questionamento. Eichmann, burocrata nazista responsável pelo encaminhamento de centenas de milhares de judeus aos campos de concentração, sob o olhar perspicaz da filósofa judia, não é visto como um monstro, mas apenas como um funcionário zeloso, um normopata, incapaz de resistir às ordens que recebera.

Ao relatar o que denomina de banalidade do mal, ou seja o não questionamento do conteúdo de ordens dadas e, sobretudo, o consentimento diante da injustiça e do mal, Arendt (1999) dá sequência à suas reflexões sobre a relação do homem moderno com o mundo da técnica e do trabalho. Para a ex-aluna de Martin Heidegger a condição de homens e mulheres no mundo consiste em dar conta de três atividades fundamentais que juntas comporiam o que chama de *victa ativa*, na ausência das quais não poderíamos falar em vida plena, senão somente sobrevivência. O **labor** que consiste na atividade biológica do corpo, produção e consumo próprio do mundo privado é a primeira delas. O **trabalho**, meio pelo qual os homens transformam a natureza, garantindo estabilidade diante das forças do meio natural, seria a segunda. A **ação**, terceira e última, consiste na atividade em relação aos outros homens em sociedade, trata-se da experiência política, tendo que ver com a alteridade, com a pluralidade e com a palavra. Para Arendt (2009) o problema central da sociedade tecnológica é que a dimensão do labor teria suplantado todas as outras e a consequência é que a relação dos homens com os outros e com o mundo acaba sendo substituída pela simples e imediata satisfação das necessidades básicas de sobrevivência resultando no processo de desumanização do homem.

Dejours (2007) ao defender a tese de que haveria uma similitude entre o consentimento diante da injustiça e do sofrimento na sociedade capitalista com a passividade do povo alemão diante do nazismo se apropria do conceito de banalidade do mal expresso por Arendt subvertendo-o. Em Arendt (1999) o conceito de banalidade do mal refere-se

essencialmente a personalidade do burocrata Eichmann. Uma figura, surpreendentemente, diga-se, nada excepcional. Nem herói, nem fanático, nem perverso, nem paranoico, como imaginavam seus raptos. Para Arendt, Eichmann era simplesmente banal, trivial. Porém, o objetivo analítico de Dejours não é compreender a personalidade individual de Eichmann, muito menos limitar-se à banalidade do mal. Sua preocupação é compreender o processo inteiro produtor de ‘Eichmanns’; denominado por ele de banalização do mal. Ou seja, Dejours quer responder o que leva ou faz com que coletivos inteiros aceitem a injustiça social e diante dela não reajam. Para tanto nos convida a olhar para a organização do trabalho.

Eichmann do ponto de vista da psicanálise é um normopata. Ou seja mais do que um sujeito com falta de imaginação, ausência de pensamento ou faculdade de pensar, como apontado por Arendt (1999), ele é uma pessoa egocentrada, voltado apenas para o seu mundo proximal, sendo incapaz de dar conta do mundo do outro (alteridade). Para Dejours:

Em nossa sociedade se encontram as três características da normopatia: indiferença para com o mundo distal e colaboração com o mal tanto por omissão quanto por ação; suspensão da faculdade de pensar e substituição pelo recurso aos estereótipos economicistas dominantes propostos externamente; abolição da faculdade de julgar e da vontade de agir coletivamente contra a injustiça.” (DEJOURS, 2007, p. 117)

A questão central na subversão conceitual efetivada por Dejours é responder como seria possível as pessoas em geral não serem normopáticas mas apresentarem traços do comportamento de Eichmann. Para compreender essa problemática será preciso ir além da psicanálise ou mesmo da psicologia clínica clássica. Para ele, à luz da psicodinâmica do trabalho o comportamento normopático é uma estratégia defensiva diante do sofrimento e do medo no trabalho e não meramente, poder-se-ia supor a partir de Arendt (1999), uma problema relativo à organização estrutural da personalidade. Em última instância a normopatia é uma adaptação ao sofrimento causado pelo medo, pelo risco exterior e pela precarização do trabalho. Dejours aponta ainda diferenças entre o que chama de “personalidade normopática” e “comportamento defensivo normopático”. O primeiro seria derivado da análise clínica clássica e o segundo, derivado da psicodinâmica do trabalho. O comportamento defensivo normopático pode ser compreendido também como falta de capacidade de pensar setorial ou estupidez setorial, compatível com o exercício de uma autêntica inteligência no restante do funcionamento psíquico, no extra sensorial. (DEJOURS, 2007, p. 118-119).

A banalidade para Dejours constitui-se como a frequência possível destas posturas mentais entre os membros de uma comunidade e a organização do trabalho. O processo que possibilita tudo isso constitui a dinâmica da banalização do mal, pois é a divisão social do trabalho que favorece o retraimento da consciência, da responsabilidade e da implicação moral.

A análise empreendida por Dejours (2007, p. 124-127), ancorada na multidisciplinariedade da psicodinâmica do trabalho, permite a identificação do que o autor chama de estágios da banalidade do mal na organização do trabalho. Nas grandes corporações modernas o mal e a prática da injustiça e do sofrimento é compartilhado. No topo, encontramos os líderes da doutrina neoliberal e da organização concreta do trabalho do mal, atuando no grande palco das operações da guerra econômica, cujo mote são a racionalidade econômica, a produtividade e o lucro a qualquer custo. Neste patamar o engajamento não é defensivo, mas fruto da perversidade e da paranoia. No patamar intermediário encontramos os colaboradores direto dos líderes, atuando no próprio campo de operações ou em conformidade com elas. Aqui, segundo Dejours, encontramos as estratégias coletivas e as ideologias de defesa centradas no cinismo viril. Neste nível o apelo à racionalidade econômica é insuficiente para a colaboração com o mal visto não trazer objetivamente nenhuma garantia de recompensa. A mobilização para a eficiência no trabalho se dá apelando se à coragem associada à virilidade num processo de subversão da ética no qual o vício é transformado em virtude. A virilidade socialmente construída e diferente da masculinidade, está a serviço das estratégias coletivas de defesa conferindo aos homens a capacidade de força e poder. Isso significa dizer que diante das pressões do trabalho, tais como medo de acidentes, medo do fracasso, medo da exclusão e solidão, é preciso ser agressivo, forte, corajoso para não perder espaço na comunidade dos homens. Dramaticamente, “a virilidade é o conceito que permite transformar em mérito o sofrimento infligido a outrem, em nome do trabalho”. (DEJOURS, 2007, p. 133).

Finalmente, na base da organização do trabalho encontramos a massa dos que recorrem às estratégias defensivas individuais contra o medo. Neste nível faz se deliberadamente uso comum dos estereótipos de racionalização que são colocados à disposição pela estratégias de manipulação da comunicação, mentira deliberada e distorção comunicacional próprios da propaganda e dos mass media.

“Como enfrentar a banalidade do mal?”, pergunta Dejours (2007). Em primeiro lugar, indica a necessidade de uma luta intermediária que não se volte diretamente contra a injustiça e o mal e sim contra o próprio processo de banalização, o que implicaria deter-se mais na análise do processo, não esquecendo que a parte misteriosa da banalização do mal é o consentimento das pessoas com senso moral. Em outras palavras, para Dejours não seria importante enfrentar a virilidade defensiva mas seu elo mais sólido que seria a mentira comunicacional. Em segundo lugar, aponta para a necessidade da desconstrução da distorção comunicacional nas empresas e nas organizações, assim como a desconstrução científica da virilidade como mentira. Em terceiro, aponta para a realização de uma reflexão sobre o papel

do medo no trabalho. Em quarto e último lugar apela para a necessidade imperiosa de, no campo da filosofia, empenhar-se na revisão da questão ética do que seria a coragem destituída de virilidade. Neste quesito considera importante uma análise da coragem no feminino e um estudo específico das formas da construção da coragem entre as mulheres.

### **A psicodinâmica do trabalho e o trabalho docente: algumas aproximações**

As reflexões de Dejours sobre a importância do trabalho na construção da identidade são extremamente férteis para pensarmos a relação que os professores da escola pública estabelecem com o trabalho prescrito em suas unidades de trabalho recentemente invadidas pelas novas estratégias de gestão advindas do mundo corporativo.

A crise da escola pública é anterior ao neoliberalismo. Na verdade o gerencialismo neoliberal é uma resposta à “massificação mal pensada” da escola e ao “empobrecimento dos serviços públicos”. (LAVAL, 2004, p. XIV). Uma resposta que com certeza agrava a situação do ensino na medida em que modifica os objetivos educacionais. A escola, agora submetida à lógica da produtividade e da eficiência do mercado, não visa mais formar o trabalhador e o cidadão como sujeitos históricos construtores da democracia, mas treinar o capital humano flexível para o novo mercado de trabalho marcado pela competitividade e flexibilidade (HARVEY, 2014). Trata-se, evidentemente, de uma mudança paradigmática associada às tendências de desinstitucionalização, ou seja, uma escola como uma “empresa aprendiz” organizada a partir do gerenciamento, de resultados e inovações; de desvalorização da escola num cenário cujos valores clássicos são modificados radicalmente para dar lugar à eficácia produtiva e a inserção profissional; e finalmente, uma escola desintegrada na medida em que instigada a pautar-se pela lógica econômica e pelo individualismo. (LAVAL, 2004, *idem*).

Essas reformas, no cenário de guerra econômica tal qual descrito por Dejours (2007) objetivam igualmente construir uma educação de massas de baixo custo para o poder público, tal qual na dinâmica da produção enxuta das fábricas hipermodernas.

As reformas neoliberais que desde os anos 1990 afetam o campo educativo ao modificar os objetivos educacionais alteram, também, significativamente, a forma como os trabalhadores da educação se relacionam com o trabalho impactando a maneira como constroem sua identidade. À mutação da organização escolar parece seguir-se um processo complexo de mutação da identidade docente ou da forma como os docentes constroem sua identidade.

As novas técnicas de gestão introduzidas pela reforma educacional em curso levam a mudanças setorizadas e fragmentadas no cotidiano escolar beirando à esquizofrenia. De um lado exige-se que o professor seja criativo, inovador, dinâmico e autônomo; de outro, investe-se na elaboração de currículos padronizados seguido de materiais didático homogêneos e avaliações externas permanentes. Ao invés de autonomia, liberdade, descentralização, o resultado é o aumento da burocratização, do controle e da vigilância nos processos de ensino, numa dinâmica denominada por Laval de neotaylorismo. Na verdade o ecletismo e a dubiedade do discurso gerencial provoca disputas e conflitos no interior da escola levando ao adoecimento docente e à perda de sentido profissional (LAVAL, 2004).

Na perspectiva da psicodinâmica do trabalho de Dejours (1994), a compreensão do sujeito vai além das questões técnicas ou dos problemas de autoridade e de gestão. Ele situa esses sujeitos como envolvidos num contexto intersubjetivo, partindo do pressuposto de que o indivíduo, na condição de trabalhador, constrói a imagem de si e sua identidade de forma mediada pela organização do trabalho. Em concordância com o que foi dito acima, nosso posicionamento é o de que a identidade pessoal e social dos professores está engendrada na relação de trabalho. Trata-se de uma atividade carregada do elemento afetivo próprio do processo de ensino-aprendizagem. As interações são intensas e ocorrem com uma gama variada de atores sociais (Diretores, coordenadores, supervisores de ensino, pais, alunos e funcionários) que participam ativamente do cotidiano escolar. Esses atores são fundamentais, na medida em que participam ativamente do processo de reconhecimento e de autoidentificação desses profissionais, pois o pressuposto que permite a afirmação da identidade não é a autoidentificação, mas uma autoidentificação intersubjetivamente reconhecida.

As orientações, as normas e as prescrições relativas à nova gestão da escola e do ensino chocam-se com as estratégias individuais e coletivas construídas pelos professores na perspectiva de fazer frente ao sofrimento psíquico provocado por uma profissão cada dia mais cansativa e estressante. Importante notar, também, que as condições de trabalho na escola pública, provocadas em grande medida pela massificação desorganizada e desordenada do ensino das maiorias nas décadas anteriores à emergência do gerencialismo neoliberal, são agravadas por reformas que não tratam da modificação e melhoria do sistema de ensino como um todo, mas tão somente de enquadrar e controlar o tempo e o espaço do trabalho docente na linha da produtividade.

Exatamente por isso as novidades pedagógicas apresentadas de forma prescritiva – mesmo quando didática e eticamente pertinentes – são recusadas com veemência pelos

professores por não serem construídas com eles, e sobretudo, por afetar apenas parte de seu trabalho podendo a adesão a elas resultar no aumento de seu sofrimento psíquico.

Outro aspecto importante é compreender como as pesquisas de Dejours nos ajudam a compreender como o novo gerenciamento educativo (Laval, 2004) e as mudanças organizações introduzidas pelas políticas neoliberais ao pautar-se pelo controle, prescrição, padronização e individualização do trabalho docente, leva progressivamente à destruição dos coletivos no interior das escolas, abrindo caminho para o não reconhecimento e a perda de sentido na profissão. O modelo gerencial aprofunda o fosso existente entre as prescrições e a realidade do trabalho inscrita no cotidiano escolar.

Trabalhar, como afirma Dejours (1999), não é somente produzir mas é também e, sobretudo, conviver com os outros, a partir do que se é, a partir da individualidade. Falar de trabalho é falar de política porque o trabalho pressupõe a relação entre iguais através da palavra, da comunicação. Exatamente por estabelecer uma hierarquização, parcialização e centralização do trabalho docente a partir de normas, metas, ranqueamentos e controle à distância desconsiderando as condições objetivas da escola, o gerenciamento educativo, na medida em que destrói os coletivos, constitui-se em um dos fatores de promoção da má qualidade das relações intersubjetivas no interior da escola levando ao sofrimento e ao mal estar do professor.

A cultura gerencialista hoje consolidada no âmbito educativo tem como um de seus fundamentos um pragmatismo utilitário e instrumental que é fragmentador do coletivo. Os esquemas avaliativos implantados nas escolas infantilizam o sujeito trabalhador, por exemplo, pela bonificação individualizada o que tem gerado maior competição, concorrência e despolitização, assim como também, propiciado a maior visibilidade, responsabilização e *culpabilização* dos docentes (PIOLLI, 2013).

### **Considerações finais**

O gerencialismo implantado hoje nas escolas e nos sistemas educacionais tem afetado sobremaneira as relações interpessoais e os processos de intercompreensão no trabalho, fundamentais aos processos de reconhecimento de fortalecimento e construção da identidade dos trabalhadores da educação. Na perspectiva da psicodinâmica do trabalho de Dejours (1999), o trabalho e os processos de reconhecimento e intercompreensão possuem centralidade na construção da identidade e, conseqüentemente, na saúde do trabalhador no espaço laboral.



Resgatar ou mesmo reconstituir os coletivos de trabalho como espaços de discussão onde as pessoas possam intervir para argumentar no sentido político de forma autêntica e livre no interior da escola, constitui, na perspectiva de Dejours (1999), tarefa das mais urgentes. Desse modo o enfrentamento da banalização da injustiça social e da barbárie que toma conta de nossa sociedade teria como ponto de partida a reconstituição nos locais de trabalho desses espaços de fala e de escuta autêntica.

## Referências

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**. São Paulo: Cortez, 2010.

ARENDDT, Hannah. **Eichmann em Jerusalém. Um relato sobre a banalidade do mal**. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

\_\_\_\_\_. **Conferências brasileiras: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho**. São Paulo:

\_\_\_\_\_. **O corpo entre a biologia e a psicanálise**. Porto Alegre: Artes Médicas; 1988.

CARDOSO, Marta Rezende. Christophe Dejours. **Ágora**, v. IV n.2 jul/dez 2001.

HARVEY, David. **A condição pós moderna**. São Paulo: Loyola, 2014.

HELOANI, Roberto. **Gestão e organização no capitalismo globalizado. História da manipulação psicológica no mundo do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2011.

LAVAL, Christian. **A escola não é uma empresa. O neoliberalismo em ataque ao ensino público**. Londrina: Editora Planta, 2004.

PIOLLI, Evaldo. Política educacional e gerencialismo: os programas e projetos da SEE-SP para a qualidade e suas implicações nas escolas, no trabalho e na saúde dos profissionais do magistério. São Paulo: **Suplemento APASE**, pp. 8-19. 2013.