



**Laboreal**

Volume 16 N°1 | 2020

Quando o trabalho real é tabu

---

## Cuando el trabajo real es tabú: introducción

*Quando o trabalho real é tabu: introdução*

*Quand le travail réel est tabou: introduction*

*When real work is taboo: introduction*

**Patricio Nussold, Carole Baudin e Soledad Nion Celio**

Tradutor: Fernanda Romero

---



### Edição electrónica

URL: <http://journals.openedition.org/laboreal/15726>

DOI: 10.4000/laboreal.15726

ISSN: 1646-5237

### Editora

Universidade do Porto

### Refêrencia eletrónica

Patricio Nussold, Carole Baudin e Soledad Nion Celio, « Cuando el trabajo real es tabú: introducción », *Laboreal* [Online], Volume 16 N°1 | 2020, posto online no dia 01 julho 2020, consultado o 08 julho 2020. URL : <http://journals.openedition.org/laboreal/15726> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/laboreal.15726>

---

Este documento foi criado de forma automática no dia 8 julho 2020.



*Laboreal* está licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional.

---

# Quando el trabajo real es tabú: introducción

*Quando o trabalho real é tabu: introdução*

*Quand le travail réel est tabou: introduction*

*When real work is taboo: introduction*

**Patricio Nussold, Carole Baudin e Soledad Nion Celio**

Tradução : Fernanda Romero

---

## NOTA DO EDITOR

**Tradução :** Fernanda Romero

fernandaromero.trad@gmail.com

- 1 O trabalho real revela-se a partir dos obstáculos. Damo-nos frequentemente conta do que fazemos a partir do momento em o que fazemos fracassa. Redigir a introdução deste número em pleno confinamento na sequência da Covid-19, acrescenta a este *dossier* atípico da revista Laboreal uma dimensão particular. Pascale Molinier referiu recentemente numa entrevista que a situação atual pode permitir ao pessoal de cuidados de saúde aprender muito (e a nós sobre a sua atividade) do mesmo modo que as catástrofes climáticas ou as tempestades permitem aos trabalhadores das empresas de gás ou de eletricidade aprender muito:

“Ocorrem, nessas circunstâncias, momentos de intensa mobilização da inteligência coletiva, os trabalhadores escapam ao jugo das normas de qualidade, de rastreabilidade, da gestão contabilística, etc. Focam-se no essencial do ofício e inventam soluções inéditas - coisas, astúcias, combinações de todos os géneros - para responder perante situações desconhecidas até então e que fogem em grande medida aos protocolos. Face ao aumento dos riscos profissionais associados à Covid-19, podemos ver como os grupos se unem e, ao mesmo tempo, comunicam em permanência, tendo cada um de cuidar do outro, uns aos outros reciprocamente. Paradoxalmente, são tempos de reencontro com o sentido do ofício, com a importância da iniciativa e da cooperação. Simultaneamente, ter de estar à altura

das circunstâncias, onde se arrisca a vida ou a morte, pode conduzir a trabalhar sem poupar energias, com o risco evidente a curto ou longo prazo de esgotamento físico e colapso moral” (Desriaux, 2020).

- 2 Podemos dizer que há algo na ordem do confronto com o real que permite repensar a atividade.
- 3 Quando pensámos no título deste número, há aproximadamente um ano, estávamos longe de imaginar que nos iríamos encontrar hoje confinados em casa, tanto no Uruguai como na Suíça ou em França. Os meios de comunicação fazem referência à atividade do pessoal médico e de enfermagem, do que fazem para colmatar a lacuna entre as prescrições e as realidades que emergem quotidianamente no seu trabalho. Talvez esta situação tão excecional torne visível como nunca antes os fracassos ou as tentativas bem-sucedidas de quem procura fazer o seu trabalho o melhor possível, sejam investigadores ou diferentes trabalhadores[1] que procuram soluções neste contexto inédito. Inclusivamente o atual reconhecimento massivo do trabalho desenvolvido pelas equipas de cuidados de saúde perante a pandemia dista muito da situação que se verificava há apenas alguns meses.

## 1. Trabalho prescrito e trabalho real

- 4 O que parece ter-se tornado relativamente visível são as muitas atividades historicamente invisibilizadas, como as dos profissionais de limpeza, cuidadores, pessoal de cuidados médicos, caixas de supermercado ou educadores. Até mesmo o trabalho doméstico remunerado, que durante o período de confinamento se tornou um elemento vital para organizar o trabalho remoto ou a partir de casa.
- 5 A ergonomia da atividade, assim como muitas outras disciplinas, tem como referências comuns os trabalhos de André Ombredane e Jean-Marie Favergé (Ouvrier Bonnaz & Weill-Fasina, 2015), assim como os de Alain Wisner e particularmente as suas análises sobre a diferença entre o trabalho prescrito e o trabalho real (Daniellou, Laville & Teiger, 1983). A ergonomia da atividade propõe os conceitos de trabalho prescrito, por um lado, como aquilo que se pede ao trabalhador para fazer e, por outro, o do trabalho real como sendo o efetivo, ou a «atividade» efetiva, aquilo que quem trabalha realmente faz (Wisner, 1985, Daniellou, 1996).
- 6 Como explica Yves Schwartz (2019):
 

«...o conceito de *atividade*, importante para a inteligibilidade da nossa história e a intervenção no nosso presente, é marcado por três características essenciais: a transgressão: nenhuma disciplina, nenhum campo de práticas, pode monopolizar ou absorver conceptualmente a atividade; esta atravessa o consciente e o inconsciente, o verbal e o não verbal, o biológico e o cultural, o mecânico e os valores... A mediação: impõe-nos dialéticas entre todos estes campos, assim como entre o “micro” e o “macro”, o local e o global... A contradição (potencial): é sempre o lugar de debates com resultados sempre incertos entre as normas antecedentes enraizadas nos meios de vida e as tendências à renormalização resingularizadas pelos seres humanos.”(Op. Cit.: pág. 2)
- 7 Assim, salvar essa distância entre o prescrito e o real é trabalhar. A distância entre o prescrito e o real é irredutível e trabalhar é concretizar num determinado contexto aquilo que foi pedido para fazer (prescritivamente). Nesse sentido, a abordagem ergonómica caracteriza-se pela análise da atividade, isto é, de tudo que os que trabalham fazem num contexto específico mais além dos procedimentos e das normas

que enquadram a sua tarefa. Estas análises prestam uma particular atenção à diversidade da população que trabalha no quadro dos diversos dispositivos técnicos e organizacionais. Estamos, assim, longe de uma abordagem taylorista e da noção de “homem médio” (Wisner, Marcelin & Briotet, 1971).

- 8 A ergonomia centra-se na análise da atividade de cada grupo de trabalhadores, procurando especificamente compreender as estratégias desenvolvidas para colmatar a lacuna entre o prescrito e o real. E, nesse sentido, falar do trabalho real nunca é fácil: muitas vezes, quem trabalha não tem consciência de tudo o que faz para realizar a tarefa. Existe, além disso, uma dimensão de risco ao tornar visível a complexidade do trabalho real, as dúvidas postas em jogo, a sua dimensão, até mesmo subversiva, para inventar soluções que não respeitam determinadas normas para ir mais além das prescrições e cumprir os objetivos ou funções.
- 9 Quando propusemos este *dossier* para pensar as situações nas quais o trabalho real é um *tabu*, sabíamos que se tratava de um título que interpelava. Se voltarmos à definição etimológica proposta pelo dicionário da Real Academia Española (2020), descobrimos que a palavra *tabu* provém do polinésio e reenvia a ideia do proibido. Trata-se de uma noção em relação à proibição de mencionar, tocar ou aproximar-se de algum ser ou coisa considerada perigosa ou impura. De certo modo, o convite do *dossier* era questionar-nos acerca do carácter arriscado, ou até por vezes repugnante, obsceno ou indecoroso que a referência a um trabalho real pode constituir em determinados contextos atuais.

## 2. O real, esse escorregadio objeto de investigação

- 10 Sabemos que os investidores e consultores que colocam a atividade real no coração das suas análises e intervenções, encontram com frequência inúmeras dificuldades para prosseguir com os seus projetos. A lacuna entre o trabalho prescrito e o trabalho real nem sempre faz parte das evidências dos seus interlocutores. Durante a análise da procura - ponto de partida de todos os processos - e ao longo de toda a intervenção, uma grande parte do trabalho dos investigadores consiste em colocar em evidência o real do trabalho para uns e outros, seja ou não este o objetivo central da investigação ou consulta inicial. Mas, prosseguir com a missão de lançar um debate sobre o real do trabalho é complexo, porque o real foge, desliza, cala-se, esconde-se, ou não pode ser formulado em palavras porque muitas vezes é o corpo que sabe como trabalhar, mais do que a linguagem.
- 11 Toda a atividade humana é completamente impossível de antecipar e as regras que tentam normalizar são inevitavelmente revistas e/ou redefinidas no exercício da própria atividade. Descrever uma atividade supõe então assumir que as prescrições não bastam e que as organizações funcionam, afinal, graças ao trabalho efetivo dos operadores. Por consequência, analisar, falar e debater sobre o trabalho real não é necessariamente fácil de iniciar ou de aprofundar, sobretudo em determinados contextos.
- 12 Concomitantemente, esta abordagem da atividade tem exigências metodológicas: trata-se de arraigar as intervenções no que constitui o real das situações de trabalho e o conhecimento deste exige que seja debatido com quem se trabalha, incluindo os que têm poder de decisão. Estes debates parecem evoluir, na altura do *New Public*

*Management* (Chappoz & Pupion, 2012), onde prima a governação através dos números e parece que tudo o que não se pode medir não existe (Supiot, 2015). Os intercâmbios tornam-se ríspidos, complexos ou até mesmo impossíveis em determinados contextos, sobretudo em alguns setores como o dos cuidados e o trabalho no âmbito da saúde (Dusmenil, 2011).

- 13 Contudo, muitos investigadores e consultores não baixam os braços em contextos adversos para pensar o trabalho real a partir de uma procura. Assim, o enraizamento na atividade quotidiana da organização e esta deliberação sobre o trabalho podem ser concebidos de acordo com diferentes aceções e procedimentos particulares: formação em - e através da - análise do trabalho, autoconfrontação cruzada, atividade deôntica, espaços de discussão ou de debate sobre o trabalho, grupos de encontro de trabalho, entre outros. Trata-se de variantes que, porém, concordam que o debate contraditório sobre o trabalho real é indispensável para conseguir melhorias a longo prazo.
- 14 Pôr em palavras as práticas reais das pessoas gera um problema de prova. Prova para os que trabalham, prova para os que decidem falar, prova para os que decidem escutar, sejam colegas, chefes, representantes do pessoal ou consultores. Falar do trabalho implica um risco associado à revelação de como trabalhamos além das prescrições, mas também requer tempo. Estas questões podem fazer com que os que nos solicitam se sintam facilmente seduzidos por modos de produção de conhecimentos menos submetidos aos avatares da vida real e que se apresentam como programáveis a curto prazo. Muitas organizações, em particular, priorizam as análises perante os problemas laborais a partir de abordagens exclusivamente qualitativas sobre os riscos profissionais, seja sob a forma de questionários sobre a qualidade de vida no trabalho, inquéritos de clima laboral ou avaliações sobre os riscos psicossociais (Nusshold, 2015). A riqueza do trabalho real ocupa então pouco espaço e fica maioritariamente invisível.
- 15 Se pensarmos o trabalho real como aquilo que é realmente realizado pelas trabalhadoras e os trabalhadores, é necessário reconhecer o que foi dissimulado ou inclusivamente escamoteado ao longo da história (Billiard, 2001). De facto, foi sempre difícil para os organizadores do trabalho reconhecer a inteligência prática das mulheres e dos homens que fazem funcionar as fábricas e as administrações (Gernet & Dejourn, 2009). Porque, como dizíamos, legitimar as competências operacionais seria reconhecer a vulnerabilidade da prescrição e os fracassos dos sistemas pensados nos departamentos de métodos. Assim, como dizíamos, a ergonomia foi a primeira disciplina a revelar este escuro objeto que o trabalho real é. Operou, então, o retorno do que foi reprimido em toda a organização do trabalho e tornou-se um objeto de estudo rico e complexo.
- 16 Todavia, desde há algum tempo, as experiências de campo levam-nos a pensar que o pudor e as reservas para falar do trabalho real podem ter sido endurecidas e anquilosadas nas empresas e instituições. Evocar o trabalho real provoca reações que alguns autores do presente *dossier* consideram epidérmicas, particularmente nos dirigentes, com os quais parece que seria melhor evitar falar se não quisermos correr o risco de desclassificação e o escândalo. Aquilo que Antoine Duarte (2017) denominou processo de “impossibilização” da deliberação sobre o trabalho real e que representa, em seu entender, a pedra angular da dominação neoliberal através do trabalho.

### 3. Trabalho e tabu: violência, sexualidade e dominação

- 17 Este número está orientado para questões relativas à ação e à transformação. O nosso objetivo é retomar, apoiar e proporcionar uma reflexão coletiva sobre os problemas que dificultam - e por vezes impedem - o progresso dos projetos para os quais o trabalho real não pode ser um tema tabu. Perguntamo-nos desde a construção da nossa proposta se, finalmente, inclusive para os investigadores que analisam o trabalho real, não é um tabu falar dos seus fracassos ou dificuldades para concretizar as suas ações no terreno no contexto atual. Como se falar dos terrenos onde tudo se desenvolveu com sucesso fosse mais fácil e menos exposto. Os textos de colegas franceses, canadianos e uruguaios vão-nos permitir aprofundar neste *dossier* alguns destes debates que têm vindo a ocorrer em múltiplos encontros académicos desde há vários anos.
- 18 Privilegiamos textos construídos a partir de experiências de campo que abordam as dificuldades que se puderam tornar novos pontos de partida - ou não - para debater sobre o trabalho com empregadores, representantes do pessoal ou outros protagonistas.
- 19 Dois textos falam de temas difíceis de abordar pelos próprios trabalhadores: a violência e a sedução. Outros dois textos propõem-nos pensar as condições e as dificuldades para falar do trabalho real com as hierarquias.
- 20 Em primeiro lugar, o sociólogo **Pablo Ezquerria** propõe uma análise da atividade no âmbito do Instituto Nacional de Inclusão Social Adolescente (INISA) do Uruguai. O objetivo central é analisar um tema que constitui um tabu para muitos trabalhadores sociais: o medo das agressões e da violência. Os trabalhadores que executam medidas para a população em conflito com a lei penal veem-se confrontados com riscos associados a situações vividas pelos adolescentes condenados por um crime. O autor interessa-se particularmente pelos diferentes significados de *segurança* que coexistem no trabalho quotidiano e como estas diferenças convergem no trabalho real.
- 21 O segundo texto leva-nos a uma atividade bem diferente - o trabalho teatral - e propõe-nos pensar noutro tabu: a sedução. **Marie Potiron** aprofunda neste artigo um dos pontos centrais da sua tese de doutoramento que se prende com a relação entre o trabalho e a sexualidade. A partir do material clínico de uma investigação sobre a psicodinâmica do trabalho com um grupo de atores franceses, procura-se pensar a dimensão da sedução entre quem atua e o público, mas também com o diretor que não só avalia o resultado do trabalho, mas também decide a continuidade, ou não, do ator em cada projeto num contexto de precariedade. Revelar o que os trabalhadores fazem para realizar a sua atividade pode “matar a magia”?
- 22 Os dois últimos textos falam-nos sobretudo das vantagens e dificuldades para lançar em debate o trabalho real em atividades associadas aos cuidados ou ao *care* (Molinier, 2013) face a administrações que se interessam principalmente por indicadores quantitativos. **François Aubry e Isabelle Feillou** apresentam os resultados de estudos realizados entre 2014 e 2017 no Quebec com trabalhadores de geriatria. A aceleração do ritmo, o aumento da carga de trabalho e a distância do *management* que impede os debates coletivos sobre a qualidade são os três elementos principais que surgem no estudo.
- 23 Por último, o texto de **Antoine Duarte e Roxane Dejourns** leva-nos ao coração de uma intervenção desenvolvida com trabalhadores da unidade psiquiátrica de um grande

centro hospitalar em França. A partir das peripécias desta investigação, os autores propõem deixar em evidência os obstáculos para falar a língua da atividade perante uma administração que dirige através de indicadores numéricos.

- 24 Procuramos interrogar, através do presente *dossier*, as relações entre subjetividade e organização do trabalho para pensar se existe um endurecimento da possibilidade de colocar em debate o trabalho real. Ou seja, se existe um tabu - ou tabus - próprios das diferentes atividades. *Podemos dizer que é tabu falar do medo perante a violência no contexto do trabalho social ou das estratégias para seduzir no trabalho teatral?* E, para lá dos temas que não podemos falar entre colegas, *existem temas que não devem, ou não podem, ser debatidos com os que ocupam outro lugar, sejam estes utentes ou superiores hierárquicos? Podemos pensar que em determinadas organizações a discussão sobre o que efetivamente se faz se tornou impossível? Podemos pensar que há coisas que devem ficar na sombra para que o trabalho real continue a ser eficaz? Ou talvez não existam simplesmente palavras que possam traduzir as densidades do trabalho real?*
- 25 A crise que atravessamos na sequência da Covid-19 prova-nos como o real acaba sempre por irromper e dificultar o nosso domínio numa situação de trabalho. As prescrições não são suficientes. Se as equipas, os dirigentes ou os que intervêm nem sempre parecem estar dispostos a falar do trabalho real, as situações apresentadas acabam por nos confrontar de uma maneira ou de outra com o que se tentou deixar na sombra, como um tabu. O real acaba por irromper, e de um modo mais dramático ali, onde menos pôde ser debatido.
- 26 Os textos que irão encontrar a seguir procuram realçar a relação entre as transformações da organização do trabalho, particularmente desde a mudança centrada na gestão, e as vias para colocar o trabalho real em debate. As diferentes posturas dos autores propõem abrir o debate sobre o trabalho real, um debate intelectual, mas também político e ético. Para que as trabalhadoras e os trabalhadores possam desempenhar um papel ativo na elaboração e na transformação da organização do trabalho, é necessário pensar - e repensar - as condições, para que os debates abram as vias para uma genuína transformação do trabalho ao serviço da emancipação.
- 27 Esperamos que desfrutem deste número e que se abram novos caminhos para pensar o *nosso trabalho real* a partir dos obstáculos com os quais nos confrontamos nas nossas investigações.

[1] A utilização de uma linguagem que não discrimine nem marque diferenças entre homens e mulheres é uma preocupação dos subscritores. Não obstante, não existe um acordo entre os linguistas sobre o modo como o fazer na nossa língua. Nesse sentido, e com a finalidade de evitar a sobrecarga gráfica que a utilização em português de o/a para marcar a existência de ambos os sexos representaria, optámos - em termos gerais - por empregar o masculino genérico clássico, no entendimento de que todas as menções representam tanto os homens como as mulheres.

---

## BIBLIOGRAFIA

- Billiard, I. (2001). *Santé mentale et travail : L'émergence de la psychopathologie du travail*. Paris : La Dispute. <https://doi.org/10.3917/trav.005.0175>
- Chappoz, Y. & Pupion, P. (2012). *Le New Public Management. Gestion et management public, volume 1/2(2), 1-3*. <https://doi.org/10.3917/gmp.002.0001>
- Daniellou, F. (1996). *L'ergonomie en quête de ses principes*. Toulouse : Octarès Editions.
- Daniellou, F., Laville, A., & Teiger, C. (1983). *Fiction et réalité du travail ouvrier*. Paris : Cahiers Français, 209, 39-45
- Desriaux, F. (2020) « Avant d'être psychologique, le désarroi des soignants est éthique »  
Entrevista con Pascale Molinier, professeure de psychologie sociale en la Université Sorbonne Paris Nord. *Santé et Travail*. Paris.
- Duarte, A. (2017). *Défenses et résistance en psychodynamique du travail*. Tesis de doctorado en Psicología. Universidad Paris Descartes.
- Dumesnil, J. (2011). *Art médical et normalisation du soin*. Paris cedex 14, France: Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.dumes.2011.01>
- Gernet, I. & Dejourn, C. (2009). Évaluation du travail et reconnaissance. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 8(2), 27-36. <https://doi.org/10.3917/nrp.008.0027>
- Molinier, P. (2013). *Le travail du care*. Paris : La Dispute, coll. Le genre du monde.
- Nusshold, P. (2015). *Organisation du travail et souffrance psychique dans les activités de service : le cas des centres d'appel en Argentine*. Tesis de doctorado en Psicología. Universidad de Buenos Aires y Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 2015. Français. (NNT : 2015CNAM1023).
- Ouvrier-Bonnaz, R. & Weill-Fassina, A. (2015). *L'analyse du travail. Ruptures et évolutions*. Toulouse: Octarès.
- Real Academia Española (2020). *Diccionario de la lengua española*. Consultado en internet el 4 de abril de 2020. En <https://dle.rae.es/tabú>
- Schwartz, Y. (2005). Actividad. *Laboreal* [En línea], *Volume 1 N°1* | 2005, Publicado el 01 diciembre 2005, consultado el 18 octubre 2019. URL : <http://journals.openedition.org/laboreal/14277>
- Supiot, A. (2015). *La gouvernance par les nombres*. Paris : Fayard.
- Wisner, A. (1985). *Quand voyagent les usines*. Paris : Syros
- Wisner A., Marcelin J., Briotet A., (1971). À quel homme le travail doit-il être adapté ?. Paris, Collection du Laboratoire de physiologie du travail-ergonomie du Conservatoire national des arts et métiers, Rapport n° 22 (rééd. en 1976), [ré-édition in Wisner, A. (1995). *Réflexions sur l'Ergonomie* (pp. 47-56). Toulouse : Octarès Éditions.]

## AUTORES

### PATRICIO NUSSHOLD

Université Paul Valéry Montpellier , 3, Route de Mende, 34 199 Montpellier Cedex 5, França  
[patricio.nusshold@univ-montp3.fr](mailto:patricio.nusshold@univ-montp3.fr)



**CAROLE BAUDIN**

Haute Ecole Arc Direction, Espace de l'Europe 11, 2000 Neuchâtel, Suíça  
carole.baudin@he-arc.ch

**SOLEDAD NION CELIO**

DS- Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República., Constituyente 1502, Montevideo  
Uruguay  
soledad.nion@cienciassociales.edu.uy