

TRABALHO E GESTÃO  
NA PERSPECTIVA DA  
ATIVIDADE

Crítica, Clínica e Cartografia

## **Conselho Editorial**

Alex Primo – UFRGS  
Álvaro Nunes Lorangeira – UTP  
Carla Rodrigues – PUC-RJ  
Ciro Marcondes Filho – USP  
Cristiane Freitas Gutfreind – PUCRS  
Edgard de Assis Carvalho – PUC-SP  
Erick Felinto – UERJ  
J. Roberto Whitaker Penteadó – ESPM  
João Freire Filho – UFRJ  
Juremir Machado da Silva – PUCRS  
Marcelo Rubin de Lima – UFRGS  
Maria Immacolata Vassallo de Lopes – USP  
Michel Maffesoli – Paris V  
Muniz Sodré – UFRJ  
Philippe Joron – Montpellier III  
Pierre le Quéau – Grenoble  
Renato Janine Ribeiro – USP  
Rose de Melo Rocha – ESPM  
Sandra Mara Corazza – UFRGS  
Sara Viola Rodrigues – UFRGS  
Tania Mara Galli Fonseca – UFRGS  
Vicente Molina Neto – UFRGS

TRABALHO E GESTÃO  
NA PERSPECTIVA DA  
ATIVIDADE  
Crítica, Clínica e Cartografia

**José Mário d'Avila Neves**



*Editora Sulina*

Copyright © José Mário d'Ávila Neves, 2018

Capa: Letícia Lampert

Projeto gráfico e editoração: Niura Fernanda Souza

Revisão: Simone Ceré

Editor: Luis Antônio Paim Gomes

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Bibliotecária Responsável: Denise Mari de Andrade Souza – CRB 10/960

---

N518t            Neves, José Mário d'Ávila  
                  Trabalho e gestão na perspectiva da atividade: crítica, clínica  
                  e cartografia / José Mário d'Ávila Neves. -- Porto Alegre: Sulina,  
                  2018.  
                  287 p.; 16x23cm.

ISBN: 978-85-205-0831-2

1. Psicologia do Trabalho. Gestão do Trabalho. 3. Clínica da  
Atividade. 4. Ergologia. 5. Filosofia da Diferença. Organização do  
Trabalho.

CDU: 159.9

CDD: 150

---

Todos os direitos desta edição são reservados para:  
EDITORA MERIDIONAL LTDA.

Editora Meridional Ltda.  
Rua Leopoldo Bier, 644, 4º andar – Santana  
Cep: 90620-100 – Porto Alegre/RS  
Fone: (0xx51) 3110.9801  
www.editorasulina.com.br  
e-mail: sulina@editorasulina.com.br

Novembro/2018

Dedicatórias:

À Alice, maior encanto do  
meu mundo.

À Rejane, companheira  
nesta e em muitas outras  
criações.

À Zulma d'Avila Neves,  
que me abriu para o mundo  
dos livros.

*In memoriam*



# EPÍGRAFE

(roubada de um prefácio)

“Nos Grundisse, Marx escreve: ‘O trabalho é o fogo que dá vida e forma; as coisas são transitórias e temporárias, pois sofrem a atividade formadora do tempo vivo’. A afirmação do trabalho é a afirmação da própria vida. O tema deste nosso livro é o poder do trabalho vivo contemporâneo; aliás, a *alegria* que tal poder proporciona (*pode* proporcionar) ao sujeito social que a detém.

Todavia, sabemos perfeitamente que o trabalho com o qual devemos nos deparar dia após dia na sociedade atual raramente significa alegria, mas sim incômodo e tédio para alguns, pena e miséria para outros. A ‘eterna repetição’ é a forma sob a qual o trabalho capitalista se apresenta como prisão que encerra e escraviza a nossa potência, roubando o nosso tempo. E o tempo que ele nos deixa, o tempo livre, parece ser preenchido unicamente pela nossa passividade, pela nossa improdutividade.

O trabalho ao qual nos referimos deve ser entendido em um plano diferente, em um tempo diferente.

O trabalho vivo produz vida e constitui sociedades com uma espessura temporal que atravessa e aniquila o tempo divisível da jornada de trabalho, dentro e fora da prisão do trabalho capitalista com a sua relação salarial que se estende até a esfera do não trabalho. É uma semente que repousa sob a neve esperando a maturação, é uma força vital ativa desde sempre nas redes dinâmicas da cooperação, na produção e reprodução da sociedade, que corre dentro e fora do tempo imposto pelo capital. Dioniso é o deus do trabalho vivo, que cria, tendo como base, o seu próprio tempo” (Negri e Hardt, 2004).



# Sumário

PREFÁCIO .....	11
APRESENTAÇÃO.....	17
CAPÍTULO I: BREVE ANÁLISE	
GENEALÓGICA DO TRABALHO .....	23
O trabalho no mundo moderno .....	30
CAPÍTULO II: O TRABALHO NA	
SOCIEDADE DE CONTROLE.....	35
Transformações contemporâneas do trabalho.....	43
A nova roupagem da gestão	
do trabalho contemporâneo .....	54
O trabalho como um campo de expressão	
em disputa.....	60
O momento paradoxal por que passa o processo	
de gestão do trabalho.....	63
O trabalho e a crise estrutural do capitalismo tardio.....	66
Trabalho e produção de subjetividade .....	69
Produção e dominação: o duplo desafio	
da gestão capitalista na atualidade.....	72
CAPÍTULO III: A VITALIDADE DO TRABALHO	
E A PARADOXAL CONSISTÊNCIA DA ATIVIDADE .....	79
O primeiro grande marco na análise não	
taylorista do trabalho.....	80
O virtual do trabalho: um novo	
e radical salto conceitual .....	82

Problematizações em torno da oposição trabalho prescrito X trabalho real.....	87	
Atividade: sistematização provisória de um “conceito inacabável” .....	90	
Molecular: a paradoxal consistência da atividade .....	114	
CAPÍTULO IV: DOS PARADOXOS		
DA GESTÃO À GESTÃO PARADOXAL .....	133	
Os paradoxos do taylorismo.....	137	
Caminhos para uma gestão paradoxal.....	153	
Toda gestão é atividade: toda atividade é gestão.....	165	
Cada “modelo” tem os paradoxos que merece! .....	173	
CAPÍTULO V: PISTAS PARA UMA GESTÃO PARADOXAL.....		179
Transversalidade para um horizonte de imanência .....	183	
CAPÍTULO VI: CONSIDERAÇÕES FINAIS.....		219
ANEXOS.....		229
Anexo I – Epistemologia e ética.....	231	
Anexo II – Epistemologia e ontologia.....	241	
Anexo III – Ontologia e cartografia: por uma metodologia para sondar a aurora .....	257	
REFERÊNCIAS.....		273

# PREFÁCIO

## De como profanar o improfanável nos mundos do trabalho

O tema é o universo do trabalho. Esse é o “grande gabinete de curiosidades” da pesquisa desenvolvida por José Mário. Tem como direção ético-política pensar a gestão do trabalho no contemporâneo na contramão de uma gestão apolínea, afirmando a efetividade de uma prática que viabilize aos trabalhadores novas formas de estar juntos e de trabalhar. Uma gestão complexa – sem os purismos e binarismos, mas também sem o negativismo niilista e conformista. Uma gestão que é “uma aposta e não um modelo”, se colocando para além do campo das distribuições sedentárias e transcendentais do plano de organização. “Um modelo de gestão que não se coloque como a gestão de um modelo”, e, portanto, que não está preocupado, fundamentalmente, com regras preexistentes.

A aposta? Uma gestão “trans” como aposta “caósmica”, que potencializa a atividade como acontecimento imanente no/do trabalho. A dimensão paradoxal dos processos de gestão é tomada, contemporaneamente, como modos-dilemas, abrindo outras trilhas de análise, habitando o caráter fronteiro desta lida, uma vez que se faz na imanência do acontecimento, na duração. Tal dilema se expressa no movimento entre uma gestão centrada em tecnologias disciplinares e de controle, constituindo-se como obstáculo à instauração de uma “dimensão molecular”, e outra que procura dar consistência a essa “dimensão inter-

mediária molecular”, como um espaço coletivo para a inventividade no trabalho.

Longe de uma preocupação eminentemente epistemológica, cria intercessores – Deleuze, Clot, Nietzsche, Schwartz, Bergson, Negri, Hardt, Lazzarato, Agamben – fazendo algumas misturas, considerando que a história da verdade não precisa curvar-se à história das ideias. Ao mesclar conceitos e modos de análise não condena qualquer espécie de teratologia, monstruosidades, que praticamos cotidiana e alegremente, tampouco diagnostica, em estilo onisciente, algum mal-estar entre autores.

Na obra que nos é oferecida à leitura, *Trabalho e gestão na perspectiva da atividade: crítica, clínica e cartografia*, não encontramos uma história evolutiva sobre o tema do trabalho. Muito pelo contrário, volta-se para a emergência de formas-trabalhador e formas-trabalho, numa operação de desnaturalização desses objetos, e, principalmente, de sua coemergência. O objeto trabalho é tomado como correlato de práticas, não existindo antes delas, logo, não cabendo chamar de trabalho às múltiplas formas que esse objeto vai tomando no processo que o engendra. Busca a duração do trabalho, o que dura no trabalho, e não apenas o que se repete. Atividade como acontecimento, é isso que insistentemente afirma: não é possível eliminar o imprevisível e o inantecipável das situações concretas de trabalho, pois a mudança é a “própria substância das coisas”.

Um livro que nos força a pensar, a produzir problemas sob efeito de uma violência. Afinal, o que esperamos de um livro senão essa violência que movimenta pensamentos? Quais critérios nos servem e nos ajudam a compor novas misturas para ampliar nossos horizontes existenciais? Onde transigir? Onde compor? Como fazer a ação desviar das formas instituídas de trabalhar que, muitas vezes, separam, segregam, destinam sujeitos que podem viver e os que se deixará morrer, calibram gestos e tentam sufocar o que é essencial no viver: a criação? Essas são questões que a obra nos suscita. José Mário não pretende persuadir ninguém, mas provocar outra velocidade para o pensamento, e, como nos indica, esta é uma maneira de ser livre. Convoca-nos a habitar os paradoxos

do trabalho, como andarilhos cartógrafos, e a acompanhar as sinuosas linhas de uma *gestão trans*, na qual Apolo e Dioniso possam dançar. As ferramentas conceituais e as funções que vai criando no curso de sua pesquisa são operadores que nos facultam esse exercício, a partir dos quais nos indica que nos processos de trabalho experimentamos relações de poder como relações das forças com outras forças. Por mais que encontremos focos de resistência como contraposição aos focos de poder, não se sabe de onde eles vêm. Afinal, não estamos condenados a encarar o poder, nem condenados a conceber a resistência como contraefetuação, resistindo sempre contra algo. Não basta tomar o lugar do poder, até porque não tomamos o poder, é o poder que nos toma.

Que modos de subjetivação são ativados nesses processos? Estamos predestinados a encarar a dominação nos processos de trabalho no capitalismo? Não temos saída? As pistas oferecidas pelo autor nos indicam outra direção: uma “*gestão trans* como aposta na criação de condições para que essas relações sejam a acolhida das potências intempestivas do ‘Fora’”, dando passagem às forças de uma vida, favorecendo contágios e afecções.

O problema principal para qualquer luta é sua beleza e sua potência, mas também seus desafios, sua ambiguidade. O que nos permite pensar que isto é possível, justamente quando tudo nos faz crer que é impossível? Deparamo-nos, frequentemente, com análises dos processos de trabalho que não dão ouvidos ao seu tempo, ao que acontecimentaliza, não ouvem os barulhos de nossa atualidade.

As práticas se constituem no deslizamento da superfície de intercessão de valores, histórias, desviando-se das produções que tentam aprisionar/fixar o que é refratário aos controles de diferentes ordens. Rotinas e prescrições para o trabalho necessitam sempre do exercício ético-político para não se tornarem sufocantes, e, então, dificultar ou tentar impedir processos criadores. Práticas como algo “rotinizado”, definido e estabilizado no quadro institucional dos estabelecimentos, não são bastante para contemplar a mobilidade e a diversificação crescente das situações que não podem ser pensadas apenas a partir de quadros que antecedem a experiência do labor. Mas como trabalhar com as pres-

crições partindo delas? Temos aqui um paradoxo: não é possível dispensar as prescrições, pois elas expressam um patrimônio cultural construído pelos humanos, estamos em meio a elas, mas, por outro lado, não podem se constituir como obstáculo à criação nos processos de trabalho. Elas são necessárias, mas não podem se tornar a condição suficiente para que o trabalho se realize.

Que trabalho? Que práticas? Que prescrições? O que os trabalhadores almejam para trabalhar? Mais especialismos? Como se compõe, neles, um patrimônio fabulado ao longo da história dos gêneros profissionais que se estilizam em gestões singularizantes? Como se articulam nos processos de trabalho atividade e valores? Como se operam as tentativas de domínio e controle das variabilidades das situações de trabalho?

Tais indagações estão pautadas no fato de o livro nos convocar a pensar o trabalho subvertendo a lógica das relações entendidas pela dinâmica contraditória. Vai além da lógica da contradição, fazendo ver a complexa trama de uma microfísica do poder, mantendo uma postura atencional ao presente.

O desafio é tecer um movimento de resistência que se faz com um mergulho na experiência do labor como prática de mundo. A complexidade desse movimento reside exatamente em entendê-lo como passagem, como interferência nos modos de produção de sujeitos, como obra aberta, diferindo de si mesmo a cada construção, a cada experimentação. Quando as nossas apostas não estão capturadas na produção de apaziguamentos, o desassossego/inquietação nos provoca a escutar e criar passagens para os efeitos daquilo que nós mesmos produzimos. Pode parecer mais fácil lidar com as práticas de modo pouco exigente sobre nós mesmos.

Mais do que temer ou considerar como destino inevitável certo modo de trabalho no contemporâneo, a convocação feita é a de lutar, de se instrumentalizar para melhor enfrentar os desafios que esses tempos nos colocam. Tornar nossas lutas antiautoritárias em movimentos múltiplos, fragmentários, ativos e radicais. Engendrar novas redes de comunicação e de *re-exististência*, onde não haja um centro que tudo articule,

nem plano preconcebido que procure homogeneizar as redes, mas uma heterogeneidade e uma heterogênesse cuja riqueza esteja na diversidade das *re-existências* e que vibre quando uma dessas re-existências atuar ou for agredida.

O convite feito é o de profanar (Agamben, 2007) o trabalho, o que não significa simplesmente abolir e cancelar separações, mas aprender a fazer das coisas um uso novo, a brincar com elas, desativar dispositivos, a fim de tornar possíveis usos outros, que fazem diferença com o que nosso olhar já está habituado.

Em um mundo onde tudo parece ter-se tornado necessário e inevitável, ou seja, sagrado, é preciso resistir, *dês-criar* o que existe, tentando ser mais forte do que o que está aí. Isso equivale a ir em busca da nossa capacidade de jogar e de amar como crianças, viver na intimidade de um ser estranho, não para fazê-lo conhecido, e sim para estar ao lado dele sem medo, perseguindo sinais e frestas de contingência, de liberdade.

Ainda como nos indica Agambem (2007), um mundo em que tudo é necessário e nada é possível é um mundo sem liberdade, sem possibilidade de criação, tornando a vida uma vida nua, reduzida a seu mínimo biológico. É com a profanação que se pode resistir a tudo isso e se entrar numa nova política, um novo ser humano pode nascer, uma nova forma de comunidade, modos outros de trabalhar, promovendo o avesso da vida nua. Uma ética no trabalho não como luta pelo cumprimento da norma existente, nem realização de uma essência humana. Luta pela ética como luta pela liberdade, luta para que possamos experimentar nossa existência como potência. Profanar o improfanável, libertando-nos da asfixia das organizações de trabalho e afastando-nos da sacralização do eu-trabalhador soberano, chamando nossa atenção para o impessoal, o obscuro, o pré-individual da vida de trabalhadores. Profanar o improfanável nos tempos de tanta sacralização, restituindo-o ao livre uso dos humanos, o livre uso dos mundos do trabalho, é o convite-convocação que nos faz José Mário.

Maria Elizabeth Barros de Barros