



Universidade de Brasília – UnB

Instituto de Psicologia – IP

Programa de Pós Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das
Organizações – PSTO

**Psicodinâmica do Trabalho em um Restaurante Certificado de Alta
Gastronomia em São Paulo**

Giuliane da Silva Pimentel

Orientadora: Prof. Dra. Ana Magnólia Mendes

Brasília, março de 2018.



Universidade de Brasília – UnB

Instituto de Psicologia – IP

Programa de Pós Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das

Organizações – PSTO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**Psicodinâmica do Trabalho em um Restaurante Certificado de Alta
Gastronomia em São Paulo**

Giuliane da Silva Pimentel

Orientadora: Prof. Dra. Ana Magnólia Mendes

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília como requisito parcial para o título de Mestre em Psicologia.

Brasília, março de 2018.

Universidade de Brasília – UnB

Instituto de Psicologia – IP

Programa de Pós Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das
Organizações – PSTO

Dissertação apresentada em 01/03/2018, aprovada pela Banca Examinadora
constituída por:

Professora Doutora Ana Magnólia Mendes

Presidente da Banca Examinadora

Instituto de Psicologia – PSTO – Universidade de Brasília – UnB

Professora Doutora Deolinda Goretti Vaz da Silva Rabelo

Examinador Externo

Instituto Politécnico de Viana do Castelo – Portugal

Professora Doutora Elaine Rabelo Neiva

Examinadora Interna

Instituto de Psicologia – PSTO – Universidade de Brasília – UnB

Professora Doutora Ana Teresa Martins Ferreira de Oliveira

Membro Suplente

Instituto Politécnico de Viana do Castelo – Portugal

A escrita é, em sua origem, a linguagem do ausente. (Freud, 1930)

RESUMO

Este estudo tem como objetivo a análise da mobilização subjetiva no trabalho da cozinha de um restaurante certificado de alta gastronomia localizado na cidade de São Paulo com base nas categorias teóricas da Psicodinâmica do Trabalho. Para isso, busca caracterizar as contradições entre o prescrito e o real do trabalho; identificar as vivências de prazer e de sofrimento criativo dos trabalhadores; e analisar a inteligência prática, o espaço de discussão, o coletivo de trabalho e reconhecimento. Psicodinâmica do trabalho é uma abordagem teórico-metodológica que tem como objeto o estudo das relações dinâmicas entre a organização do trabalho e a vivências de prazer-sofrimento do trabalhador. A organização do trabalho consiste nas representações relativas à divisão das tarefas e à divisão dos homens que compõem a realidade do trabalho. A divisão das tarefas consiste no modo operatório prescrito do trabalho — os tipos de tarefas, a divisão do trabalho, o conjunto de normas e regras, os tempos e ritmos, e as exigências técnicas. A divisão dos homens é composta pela relação dos trabalhadores com os pares, as chefias e os clientes, pela repartição das responsabilidades e riscos e pelo estilo de gestão. Para a psicodinâmica do trabalho, a organização do trabalho é marcada por uma separação inconciliável entre a organização do trabalho prescrita e organização do trabalho real. Essa separação faz com que a organização do trabalho apresente contradições que desencadeiam vivências de sofrimento para o trabalhador. A mobilização subjetiva consiste na transformação do sofrimento oriundo do trabalho em prazer, atribuindo sentido ao trabalho, e é constituída pelos seguintes aspectos: inteligência prática, espaço de discussão, cooperação e reconhecimento. A pesquisa foi realizada num restaurante de alta gastronomia localizado na cidade de São Paulo. Foram feitas nove entrevistas semiestruturadas individuais com trabalhadores da cozinha desse estabelecimento. As entrevistas foram conduzidas por um roteiro definido com base no arcabouço teórico da psicodinâmica do trabalho e foram analisadas de acordo com os dois primeiros eixos da Análise da Psicodinâmica do Trabalho (APDT), que é a segunda etapa da Análise Clínica do Trabalho (ACT), tal como propõem Mendes e Araujo (2012). Os resultados apontam que a organização do trabalho estudada apresenta contradições entre o real e o prescrito do trabalho que atuam como desencadeadoras de vivências de sofrimento para os trabalhadores. Os trabalhadores, entretanto, por meio do uso da inteligência prática, do estabelecimento do espaço de discussão, da cooperação e da dinâmica do reconhecimento, conseguem alcançar a mobilização subjetiva, transformando esse sofrimento em vivências de prazer, bem como atribuindo sentido aos seus trabalhos. A contribuição desse trabalho se dá em função da inexistência de estudos, com base na psicodinâmica do trabalho, acerca organização do trabalho estudada.

Palavras-chave: cozinha profissional; alta gastronomia; mobilização subjetiva.

ABSTRACT

The objective of the study is to examine subjective mobilization in kitchen work at a certified haute cuisine restaurant located in the city of São Paulo according to the theoretical categories of the Psychodynamics of Work. To this end, the study strives to describe the contradictions prescribed and real work; to identify the creative experience of pleasure and suffering of workers; and to analyze practical intelligence, discussion spaces, collective work environments, and recognition. The psychodynamics of work is a theoretical and methodological approach aimed at studying the dynamic relationship between the organization of work and the experiences of pleasure and suffering of workers. The organization of work consists of representations of the division of tasks and the division of persons who comprise the reality of work places. The division of tasks is the prescribed operational mode of work – types of tasks, division of labor, the set of norms and rules, times and rhythms, and technical requirements. The division of persons is composed of the relationship between workers and their peers, managers, and customers, the distribution of responsibilities and risks, and the management style. For purposes of the psychodynamics of work, the organization of work is marked by an irreconcilable separation of the prescribed organization of work and the real organization of work. This separation generates contradictions in the organization of work that lead to experiences of suffering by workers. Subjective mobilization consists of transforming suffering stemming from work activities into pleasure, by attaching a purpose to work, and is made up of the following aspects: practical intelligence, discussion spaces, cooperation, and recognition. The study was performed at a haute cuisine restaurant located in the city of São Paulo. A total of nine semi-structured individual interviews were held with kitchen workers at the establishment. The interviews were conducted with a pre-determined script based on the theoretical framework of the psychodynamics of work and analyzed according to the first two axes of the Psychodynamics of Work Analysis (POWA), which represents the second stage of the Clinical Analysis of Work (CAW), as argued by Mendes and Araujo (2012). The results indicate that the organization of work under review presents contradictions between real and prescribed work activities that trigger experiences of suffering by workers. Workers, for their part, through the application of practical intelligence, establishment of discussion spaces, cooperation, and the dynamics of recognition, are able to achieve subjective mobilization, thereby transforming their suffering into experiences of pleasure, and attaching purpose to their work. The contribution of this work stems from the absence of studies on the psychodynamics of work with respect to the organization of work examined in these pages.

Keywords: professional cuisine; haute cuisine; subjective mobilization.

SUMÁRIO

Introdução	9
1 Alta Gastronomia, o nome de um trabalho	17
1.1 A Gastronomia	17
1.2 A Cozinha Profissional	20
1.3 A Alta Gastronomia	24
1.4 O Restaurante	27
2 A Psicodinâmica do Trabalho	31
2.1 Objeto	31
2.2 Conceitos	32
2.2.1 Organização do trabalho	32
2.2.2 Mobilização Subjetiva	35
2.2.2.1 Sofrimento criativo	36
2.2.2.2 Inteligência prática	38
2.2.2.3 Espaço de discussão	41
2.2.2.4 Cooperação	42
2.2.2.5 Reconhecimento	43
2.3 A Pesquisa sobre mobilização subjetiva no contexto brasileiro	48
3 Método	51
3.1 O Contexto da Pesquisa	51
3.2 Participantes	54
3.3 Procedimentos	54
3.3.1 Coleta de dados	55
3.3.2 Análise de dados	57
4 Resultados	56
4.1 Eixo I – Organização do trabalho prescrito e real do trabalho	60
4.1.1 Tipos de tarefas	60
4.1.2 Divisão do trabalho	62
4.1.3 Normas e regras	64
4.1.4 Tempos e ritmos	66
4.1.5 Exigências técnicas	68

4.1.6	Relação com pares, chefias e clientes	69
4.1.7	Estilo de gestão	71
4.1.8	Responsabilidade e riscos	71
4.2	Eixo II – Mobilização subjetiva.....	72
4.2.1	Sufrimento criativo.....	72
4.2.2	Inteligência prática	77
4.2.3	Espaço de discussão	80
4.2.4	Cooperação.....	80
4.2.5	Reconhecimento.....	82
5	Discussão	84
6	Considerações finais	93
7	Referências	95

Introdução

O presente trabalho tem como objeto o estudo do trabalho em uma cozinha de alta gastronomia certificada, localizada na cidade de São Paulo à luz da psicodinâmica do trabalho, partindo da premissa da centralidade do trabalho e da articulação dos conceitos de organização do trabalho e de mobilização subjetiva.

Quando se procura compreender a noção de trabalho, o primeiro traço que o identifica, segundo Antunes (2006), é sua centralidade na vida humana. A centralidade do trabalho diz respeito à concepção do trabalho como categoria intermediária que possibilita a passagem das formas pré-humanas para o ser social. É o trabalho, de acordo com Lukacs (1980), por meio de sua natureza que inter-relaciona homem e natureza, que possibilita a passagem do ser puramente biológico ao ser social, das formas pré-humanas ao homem que trabalha.

O desenvolvimento da história humana, por meio do processo de trabalho, envolve uma dupla transformação: por meio do trabalho, o homem transforma a natureza, bem como também é transformado por ele. Na medida em que “os indivíduos transformam a natureza externa, tem também alterada sua própria natureza humana, num processo de transformação recíproca” (Antunes, 2004, p. 8). Essa transformação recíproca confirma a função central do trabalho frente ao desenvolvimento da natureza humana. (Antunes, 2004; Antunes, 2009).

Ao longo da história, o trabalho é considerado a partir de um duplo ponto de vista: se, por um lado, ele é compreendido como o ponto de partida do processo de humanização, condição central da vida humana em vários aspectos; por outro, transformado pelo o capitalismo, o trabalho passa a ser um tipo de atividade imposta e

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

compulsória capaz de subordinar e alienar o trabalhador. (Antunes, 2005; Antunes, 2006).

Nesse sentido, o trabalho é compreendido como fonte da realização humana, bem como fonte de sofrimento para o trabalhador, uma vez que, ao ser transformado pelo capitalismo, torna-se atividade que subordina e aliena. Na perspectiva da psicodinâmica do trabalho, base teórica desde estudo, é a organização do trabalho e seus imperativos e contradições, bem como o modo que o trabalhador se mobiliza frente a essa organização do trabalho que determinam quais serão os efeitos do trabalho sobre a vida do trabalhador.

Para Dejours e Abdoucheli (1994), a organização do trabalho consiste nas representações relativas à divisão das tarefas e à divisão dos homens que compõem a realidade do trabalho. A divisão das tarefas é o modo operatório prescrito do trabalho — os tipos de tarefas, a divisão do trabalho, o conjunto de normas e regras, os tempos e ritmos e as exigências técnicas. A divisão dos homens é composta pela relação dos trabalhadores com os pares, as chefias e os clientes, pela repartição das responsabilidades e riscos e pelo estilo de gestão.

Para a psicodinâmica do trabalho, a organização do trabalho é marcada por uma separação inconciliável entre a organização do trabalho prescrita e organização do trabalho real. Essa separação faz com que a organização do trabalho apresente contradições que desencadeiam vivências de sofrimento para o trabalhador. Para lidar com esse sofrimento, o trabalhador se mobiliza frente à organização do trabalho.

Esse sofrimento pode ser vivenciado enquanto sofrimento criativo, que se dá quando, por meio de sua transformação em criatividade, o sofrimento oriundo do

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

trabalho fornece uma contribuição que beneficia o trabalhador, na medida em que faz com que o se fortaleça frente ao risco de desestabilização psíquica que a organização do trabalho apresenta. (Dejours e Abdoucheli, 1990). Essa transformação do sofrimento advindo do trabalho em criatividade é um dos fatores que propicia a mobilização subjetiva do trabalhador.

A mobilização subjetiva consiste, então, num modo como o trabalhador se engaja frente à organização do trabalho que é capaz de transformar o sofrimento oriundo do trabalho em prazer e de atribuir sentido ao trabalho. A mobilização subjetiva é constituída pelas seguintes dimensões: inteligência prática, espaço de discussão, cooperação e reconhecimento. É objeto, então, da psicodinâmica do trabalho a relação entre a organização do trabalho e a maneira pela qual os sujeitos se engajam psicologicamente lidarem com o sofrimento oriundo do trabalho.

No contexto contemporâneo, a organização do trabalho se transformou a partir de três aspectos: das mudanças das relações sociais de trabalho, do desenvolvimento do aparato tecnológico; e da constituição dos modelos de gestão (Seligmann-Silva, 1994). Essas transformações na organização do trabalho, além de ocasionarem impactos sobre a vida psíquica do trabalhador, também ocasionam mudanças do ponto de vista social e econômico.

Nas últimas décadas, as mudanças no mundo do trabalho ocasionaram a redução da classe operária industrial, bem como o aumento do trabalho no setor de serviços (Antunes, 2015). Nesse período, um dos ramos do setor de serviços que sofreu bastante impacto foi o serviço de alimentação fora do lar. Esse impacto está relacionado a algumas mudanças sociais, como a expansão das aglomerações urbanas e a entrada da

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

mulher no mercado de trabalho. Essa última mudança pode ser compreendida do seguinte modo: na medida em que a mulher entra no mercado de trabalho, ela passa a ter menos tempo para a realização o trabalho doméstico, como o trabalho de cozinhar. Sem tempo para cozinhar em casa, ela recorre a produtos prontos oriundo da indústria alimentícia ou ao serviço de alimentação fora do lar.

O aumento da demanda sobre o setor de serviço de alimentação impacta, diretamente, o mundo do trabalho na gastronomia. (Flandrin e Montanari, 1998). Neste trabalho, entende-se por gastronomia o conjunto de conhecimentos relacionados à cozinha que visam potencializar a prazer à mesa (Brillat-Savarin, 1995; Ravel, 1996; Pitte, 2002; Dória, 2006; e Poulain, 2013). E o mundo do trabalho da gastronomia é composto por todas as profissões que estão relacionadas a esse campo de conhecimento, quais sejam: cozinheiros, gerente de alimentos, consultores, professores, críticos e pesquisadores. Para a realização deste estudo, foi escolhida a profissão de cozinheiro.

No contexto brasileiro, a gastronomia vem ganhando bastante espaço nos últimos anos. Essa expansão do campo pode ser notada com base em dois aspectos, a saber: no aumento da profissionalização em gastronomia; e no crescimento do setor de alimentação fora do lar.

No que diz respeito ao aumento da profissionalização em gastronomia, ela pode ser constatada por meio do aumento da oferta de cursos superiores na área. De acordo com Rubim e Rejowski (2013), em 2010 o *site* do Ministério da Educação (MEC) indicava a existência de 103 cursos de graduação em gastronomia ativos no Brasil. Em consulta feita ao mesmo *site* em 2017, foi constatada a existência de 381 cursos ativos.

A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

Esses dados sugerem que o interesse pelo campo da gastronomia tem crescido no Brasil, visto que, num intervalo de sete anos, a oferta de cursos triplicou.

Acerca do crescimento do setor, em 2017, de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o brasileiro gastou, aproximadamente, 25% de sua renda mensal com alimentação fora do lar. A Associação de Bares e Restaurantes (ABRASEL) estimou, no mesmo ano, que o setor representa 2,7% do produto interno bruto (PIB) brasileiro. Dados da Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (ABIA) apontam que esses dados, comparados aos dados obtidos em anos anteriores, sugerem que o setor tem crescido a uma média anual de 14,2%.

Os principais tipos de estabelecimentos do setor de alimentação fora do lar no Brasil, de acordo com Collaço (2008), podem ser classificados como: restaurante *self-service*, restaurante tradicional, bistrô e restaurante gastronômico. Segundo a autora, o número de restaurantes gastronômicos, caracterizados por oferecerem serviço requintado e pratos inovadores preparados por *chefs* de cozinha reconhecidos, bem como por serem condecorados pela crítica especializada, está crescendo desde a última década no Brasil. Esse crescimento pode ser explicado tanto pela valorização da cozinha brasileira nos cenários nacional e internacional como pela expansão do campo da gastronomia do país.

Neste trabalho, esse tipo de estabelecimento será chamado de restaurante de alta gastronomia. Neste trabalho compreende-se o termo alta gastronomia como um tipo de cozinha profissional que é conduzida por um cozinheiro especializado, conhecido como *chef* de cozinha, e que apresenta métodos, técnicas, preparos e ingredientes diferenciados em relação àqueles da cozinha popular (Trubek, 2000; Collaço, 2009).

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

Além do crescimento do número de estabelecimentos, outro aspecto que mostra que a alta gastronomia tem ganhado mais destaque no contexto brasileiro nos últimos anos é o fomento da crítica especializada no país. Uma das evidências que indicam esse fomento foi a entrada, no ano de 2014, do Guia *Michelin* no país. O Guia *Michelin* é um dos guias de gastronomia mais importante da atualidade e, desde 2014, certifica restaurantes de alta gastronomia brasileiros localizados nas cidades do Rio de Janeiro e de São Paulo. Este estudo foi realizado em um desses restaurantes, certificados pelo Guia *Michelin*, localizado na cidade de São Paulo.

A demanda inicial, para a realização da presente pesquisa, surgiu da intersecção entre as áreas de formação e atuação da pesquisadora, que é graduada em psicologia e em gastronomia e atua como docente de gastronomia numa escola técnica localizada no Distrito Federal. Assim, foi proposto o estudo do trabalho numa cozinha de alta gastronomia com base na psicologia do trabalho.

A realização deste estudo se justifica pela ausência de estudos no Brasil sobre a categoria escolhida — a de cozinheiros que atuam na alta gastronomia — no campo do trabalho. Não foram encontrados relatos de pesquisas que tratem, especificamente, desse tipo de organização do trabalho.

Outro motivo que justifica a realização da pesquisa, como já foi dito, consiste na expansão campo da gastronomia no Brasil, que tem ocorrido nos últimos anos, tanto em relação à possibilidade de formação — por meio do aumento do número de cursos superiores na área — quanto em relação à possibilidade de atuação, em função do aumento de estabelecimentos especializados reconhecido pela crítica. Com essa expansão, entende-se que, cada vez mais, trabalhadores têm entrado no mundo do

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

trabalho na área da gastronomia, aumenta, então, a demanda de estudos sobre área de atuação profissional.

Com base nas justificativas apresentadas e partindo da pergunta de pesquisa “como se dá no trabalho numa cozinha de um restaurante de alta gastronomia?”, o presente estudo tem como objetivo geral analisar a mobilização subjetiva no trabalho de uma cozinha de um restaurante certificado de alta gastronomia localizado na cidade de São Paulo com base nas categorias teóricas da Psicodinâmica do Trabalho.

Especificamente, busca-se:

- Caracterizar as contradições entre o prescrito e o real do trabalho;
- Identificar as vivências de prazer e de sofrimento criativo;
- Analisar a inteligências prática, espaço de discussão, coletivo de trabalho e reconhecimento; e
- Produzir conhecimento que possa ser utilizado tanto para a realização de uma futura clínica do trabalho com a categoria em questão, bem como para a implementação do setor de serviços de alimentação fora do lar.

Com vistas a alcançar os objetivos traçados, o estudo está organizado de acordo com as seguintes sessões:

Capítulo 1 – trata da alta gastronomia enquanto um trabalho, visando à reconstrução do percurso da história da alta gastronomia enquanto realização de um dos modos da cozinha profissional.

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

Capítulo 2 – apresenta psicodinâmica do trabalho enquanto abordagem teórico-metodológica na qual o estudo se apoia, com ênfase nos conceitos de organização do trabalho e de mobilização subjetiva.

Capítulo 3 – apresenta as etapas do método utilizado para a realização da pesquisa, a saber: o contexto da pesquisa, participantes, procedimento de coleta e de análise de dados.

Capítulo 4 – apresenta os resultados da pesquisa categorizados de acordo com os dois primeiros eixos da Análise da Psicodinâmica do Trabalho (APDT), que é a segunda etapa da Análise Clínica do Trabalho (ACT), tal como propõem Mendes e Araujo (2012).

Capítulo 5 – trata da discussão dos resultados obtidos à luz dos conceitos de organização do trabalho, em suas dimensões prescrita e real, e de mobilização subjetiva, composta pela inteligência prática, espaço de discussão, cooperação e reconhecimento.

Capítulo 6 – aborda as considerações finais por meio da síntese crítica do estudo, que indica suas limitações, suas contribuições, bem como a agenda de pesquisa futura.

1. Alta Gastronomia, o nome de um trabalho

No presente capítulo abordaremos a Alta Gastronomia enquanto trabalho. Para isso partiremos da definição de gastronomia e da sua relação com a cozinha. Em seguida, abordaremos o surgimento e as principais características da cozinha profissional. Posteriormente, trataremos da Alta Gastronomia como um dos modos da cozinha profissional e de sua relação com o restaurante. Traremos, então, um breve histórico do restaurante, bem como a exposição dos tipos de conceitos de restaurante.

1.1 A Gastronomia

A gastronomia é definida por Brillat-Savarin (1995) como “o conhecimento fundamentado de tudo o que se refere ao homem na medida em que ele se alimenta, [que tem como objetivo] zelar pela conservação dos homens por meio da melhor alimentação possível” (p. 57). Esse conhecimento se faz necessário ao homem uma vez que ele tende a fazer com que aumente o prazer oriundo da alimentação. Para o autor, a gastronomia orienta o trabalho do cozinheiro, estando, então, diretamente relacionada à culinária, que é entendida pelo autor como “a arte de preparar iguarias e de torná-las agradáveis ao gosto” (p.58), bem como ao comércio, que faz a mediação entre quem produz e quem consome o alimento preparado.

Para Ravel (1996), a gastronomia é o aperfeiçoamento da cozinha, enquanto a cozinha é o aperfeiçoamento da alimentação. O autor aponta, ainda, que a história da gastronomia é “precisamente uma sucessão de trocas, de conflitos, de desavenças e reconciliações” (pagina) acerca das práticas, que se dão entre os diferentes tipos de cozinha.

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

Segundo Pitte (2002), a gastronomia consiste numa forma de esteticismo adquirida pelo cultivo constante e intensivo dos sentidos, sendo o paladar o mais importante deles. Para o gastrônomo, cada comida e cada bebida é um pretexto para alcançar o máximo de prazer possível. Para o autor, a gastronomia apresenta um âmbito científico, por se tratar de um campo de conhecimento, e um âmbito profissional, fazendo com que o consumo refinado não seja reservado, apenas, para as classes mais altas, mas que seja aberto a todos os que desfrutam de uma boa refeição. A gastronomia, nesse sentido, ratifica a união entre a cultura intelectual e o comer bem, transformando um instinto corporal — o comer — em um tipo de arte.

Dória (2006) entende que a gastronomia é um conjunto de saberes acerca da construção do prazer ao comer, que tem como matéria básica a culinária, entendida como os procedimentos — métodos, técnicas e gestual — que visam à adequação para a alimentação humana daquilo que a natureza oferece. Para o autor, a culinária é uma disciplina prática, enquanto a gastronomia é o discurso que se estabelece em torno da culinária, com o fim de potencializar o prazer à mesa.

Para Poulain (2013), a gastronomia pode ser definida como "uma estetização da cozinha e das maneiras à mesa, uma virada hedonista dos fins biológicos da alimentação" (p. 207), ou seja, é o aperfeiçoamento dos modos de cozinhar e de se servir as refeições com vistas a aumentar o prazer oriundo do ato de se alimentar. Para o autor, a gastronomia é marcada, historicamente, por quatro aspectos — pelo período em que ocorrem delimitados por acontecimentos históricos de cunho social, político e econômico; pelo desenvolvimento dos hábitos à mesa e das instituições de alimentação fora do lar; pelo desenvolvimento das técnicas culinárias — relacionado ao desenvolvimento do aparato técnico, uma vez que as novas tecnologias influenciam,

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

diretamente, o trabalho na cozinha, já que ele depende, fundamentalmente, dos equipamentos e utensílios disponíveis —; e pelas publicações culinárias, que, inicialmente, se restringiam aos livros de receitas. Posteriormente, se expandiram para os guias turísticos e, atualmente, proliferam-se em quase todos os meios de comunicação existentes, como TV, revistas, blog, sites etc.

Com base nessa breve exposição, nota-se que a gastronomia é definida de diferentes modos pelos diferentes autores. Entretanto, todas as definições tratadas neste trabalho apresentam dois aspectos comuns: a potencialização do prazer à mesa como a finalidade da última da gastronomia; e a culinária — ou a cozinha — como sua base concreta, ou seja, como a prática acerca da qual o discurso gastronômico se constitui. É esse segundo aspecto que nos interessa neste estudo: a culinária ou a cozinha enquanto a atividade prática — entendida aqui como um trabalho — como um dos pilares definidores da gastronomia.

A cozinha é definida por Flandrin e Montanari (1998) como todas as técnicas — chamadas pelos autores de práticas culinárias — cujo objetivo é melhorar o sabor dos alimentos ou conservá-los. Atala e Dória (2008) definem culinária como conjunto de técnicas, matérias primas e modos de fazer que visem ao preparo de alimentos. Nota-se, então, que os termos “cozinha” e “culinária” aparecerem para esses autores como sobrepostos do ponto de vista do significado, ou como sinônimos. Entretanto, para fins de compreensão, neste estudo, trataremos a cozinha enquanto espaço de trabalho onde a culinária — conjunto de procedimentos voltados para o preparo e conservação de alimentos — é executada.

1.2 A Cozinha profissional

Para Neirinck e Poulain (2007), a história da cozinha se confunde com a história da humanidade, uma vez que antropólogos contemporâneos compreendem que o uso do fogo para se cozinhar, bem como a memorização das técnicas culinárias consistem no ponto de partida verdadeiro da cultura humana. Levi-Strauss (2011), um desses antropólogos, aponta que é o ato de se cozinhar os alimentos que estabelece a diferença entre os animais e os seres humanos, ou seja, é este ato que faz a passagem da natureza, representada pelo alimento cru, para a cultura, representada pelo alimento cozido.

Desde pré-história, os seres humanos trabalham. Inicialmente, o trabalho, por meio da caça e da coleta, era voltado para garantir a alimentação e, por conseguinte, a sobrevivência humana (Lopes, 2015). Entretanto, apesar de necessidade alimentar orientar o modo de vida das sociedades pré-históricas, a cozinha dos caçadores-coletores não era muito elaborada: limitava-se a preparações simples por meio da cocção direta, uma vez que não dispunham de utensílios que possibilitassem a execução de outros de cocção. Nesse tipo de cocção, os alimentos eram assados com o auxílio de espetos ou colocados sob cinzas. Esse modo de preparo, sem o auxílio de recipientes, limitava as possibilidades de mistura de ingredientes e, também, as possibilidades de criação de novos sabores (Perlès, 1998).

Com o desenvolvimento, ao longo da história humana, do aparato técnico voltado tanto para a produção quanto para o preparo dos alimentos, a cozinha foi sendo aprimorada e se tornando mais complexa no que diz respeito às técnicas e à divisão do trabalho. Na medida em que as sociedades foram se estabelecendo ao longo do tempo, a

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

cozinha foi ganhando forma. Além do desenvolvimento tecnológico, mudanças econômicas e sociais interferiram, diretamente, na formação da cozinha enquanto organização do trabalho. (Flandrin e Montanari, 1998).

Da antiguidade até a idade moderna, a cozinha era majoritariamente doméstica, ou seja, era mais frequentemente restrita ao âmbito da vida privada dos indivíduos. Entretanto, apesar de serem em menor número, já existiam, desde a idade antiga, cozinhas públicas, como nos casos das tabernas — local público que servia refeições mediante pagamento para os viajantes, mas que também podia ser frequentado pelos habitantes da região — que existiam desde o segundo milênio (Joannès, 1998).

As cozinhas domésticas podem ser divididas em dois grupos, já que, desde o surgimento das primeiras civilizações, as sociedades já eram estratificadas, tornando possível que se diferencie o trabalho na cozinha de acordo com as classes sociais às quais pertence. Revel (1996) afirma que a cozinha é procedente de duas fontes: uma popular e outra chamada por ele de erudita. Essa última, necessariamente, se situava nas classes ricas de todas as épocas. O autor aponta que “ao longo da história, há uma cozinha camponesa e uma cozinha de corte; uma cozinha plebeia, familiar, executada pela mãe de família — ou a humilde cozinheira doméstica —, e uma cozinha de profissionais.” (p.38). Assim, nas cozinhas domésticas das classes menos abastadas, o trabalho é realizado pelos próprios componentes do grupo familiar — principalmente pelas mulheres —, enquanto nas cozinhas doméstica das classes mais abastadas o trabalho era realizado por serviçais e, em alguns casos, por cozinheiros profissionais que conduziam o serviço realizado por um pessoal numeroso, especializado e hierarquizado. (Giammellaro, 1998).

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

Na idade média, com o ressurgimento das cidades, com o aumento da produção agrícola — que permitiu a troca de excedentes nos mercados locais —, com a cunhagem das moedas, com a intensificação do tráfego nas estradas, com a modificação das relações entre os senhores feudais e as famílias camponesas, com a acentuação da divisão social do trabalho, dentre outras mudanças de cunho econômico, social e político, ocorreu o surgimento do artesanato urbano, que era composto, dentre outros ofícios, pelos chamados ofícios da alimentação (Riera-Melis, 1998).

Alguns desses ofícios da alimentação são mais antigos, e persistiram entre a passagem da cidade antiga para a cidade medieval, como no caso dos taberneiros, que comandavam as tabernas, já mencionadas neste trabalho; dos forneiros, que mantinham estabelecimentos onde os pães produzidos pelos habitantes da cidade eram assados; e os moleiros, que eram responsáveis por moer os grãos destinados à fabricação de pães em seus estabelecimentos (Desportes, 1998).

Dentre os ofícios da alimentação mais comuns que surgiram no seio da cidade medieval, entre os séculos XIV e XV, estão: o padeiro, que comandavam as padarias, responsáveis pela produção e venda de pães e, em determinadas ocasiões, de outros produtos de forno feitos com farinha de trigo, como bolos e tortas; os pasteleiros, responsáveis pela fabricação e venda de produtos compreendidos hoje como os produtos de confeitaria; o charcuteiro, que era responsável pela produção e venda de carne salgada, presuntos, salsichões e, em alguns casos, de queijos e óleos; e os açougueiros, responsáveis pelo abate, evisceração e esfolamento dos animais. Eram os próprios artesãos que realizavam o trabalho nesses estabelecimentos, contando, normalmente, com a ajuda de criados e, na maioria dos casos, com o auxílio de um aprendiz, que oferecia seu trabalho em troca do aprendizado do ofício. Esses artesãos se reuniam em

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

corporações — conhecidas como guildas — e, por meio de aprovação e registro do estatuto de seu trabalho pelas autoridades do governo, garantiam a exclusividade do exercício de seu ofício. Esses estabelecimentos são compreendidos como cozinhas públicas, uma vez que são responsáveis pela fabricação e conservação de produtos alimentares destinados para o consumo dos habitantes das cidades e de viajantes (Desportes, 1998).

Apesar dos ofícios da alimentação, nas cozinhas domésticas das classes mais abastadas e nas cozinhas públicas, existem desde o surgimento das primeiras civilizações (Giammellaro, 1998), há poucos relatos acerca da história da cozinha enquanto espaço de trabalho, uma vez que a história da alimentação, no que diz respeito à gastronomia, está mais voltada para o que acontece na mesa do que para o que acontece na cozinha (Ravel, 1996; Flandrin e Montanari, 1998; Visser, 1998; Strong, 2004). Com base nos poucos relatos encontrados acerca do trabalho na cozinha, entendemos que, desde a Idade Antiga até os tempos atuais, a cozinha profissional é aquela conduzida por trabalhadores, sejam eles escravos, servos ou assalariados, a depender do período da história a qual pertencem. Nas cozinhas mais modestas, quem cozinha é a mãe ou outras mulheres da família. Nas casas mais abastadas, são os serviçais que realizam o trabalho da cozinha.

Na antiguidade, a cozinha das classes mais abastadas era conduzida, majoritariamente, por escravos (Amourette, 1998). Já na Idade Média, quando, segundo Montanari (1998), ocorre o processo de aristocratização da sociedade, o trabalho na cozinha é majoritariamente realizado pelos servos. Em alguns casos, como de algumas cozinhas reais, o trabalho é executado por cozinheiros que fazem parte da nobreza

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

(Rosenberger, 1998). Na idade moderna e contemporânea, com as mudanças das relações de trabalho, os trabalhadores da cozinha são, em geral, assalariados.

A figura do cozinheiro profissional que conduzia o trabalho nas cozinhas mais importantes das classes mais abastadas e mais posteriormente dos restaurantes, compreendida hoje como a figura do *chef* de cozinha, desde a antiguidade, ocupa um lugar de certo prestígio na sociedade. Principalmente aqueles cozinheiros profissionais que deixaram, por meio da publicação de livros, o legado registrado de seu trabalho (Ravel, 1996; Neirinck e Poulain, 2007). É o trabalho conduzido por esse cozinheiro profissional com prestígio social que recebe o nome de *haute cuisine* ou de alta gastronomia.

1.3 A Alta Gastronomia

De acordo com Trubek (2000), Alta Gastronomia, enquanto uma modalidade da cozinha profissional nos moldes em que conhecemos hoje, foi inicialmente praticada nos castelos e mansões da aristocracia francesa da Idade Média, sendo, então, marcada pela relação da cozinha com a hierarquia social: a cozinha que compõe a noção de Alta Gastronomia era a cozinha de preparos complexos conduzida por um cozinheiro profissional — o chef de cozinha — e voltada para atender as elites. Elementos da cozinha camponesa — popular — não eram incorporados a ela, uma vez que essa cozinha passou a ser um signo de distinção social. Desse modo, a Alta Gastronomia, desde sua origem, sempre esteve voltada para uma audiência pequena, rica e socialmente poderosa.

Nesse sentido, a Alta Gastronomia pode ser definida como um tipo de cozinha profissional que atende a classes sociais mais abastadas, que é conduzida por

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

por um *chef* de cozinha e que apresenta métodos, técnicas, preparos e ingredientes diferenciados em relação àqueles da cozinha popular (Trubek, 2000; Collaço, 2009).

Na Idade Moderna, a Alta Gastronomia é diferenciada em relação àquela que era realizada na Idade Média no que tange às técnicas, métodos, preparos e ingredientes. Quando comparada com a Alta Gastronomia medieval, a Alta Gastronomia moderna é considerada mais requintada, por apresentar mais simplicidade, elegância e suntuosidade frente à complexidade de preparos e sabores que caracteriza sua antecessora. Entretanto, no que diz respeito à audiência atendida, a Alta Gastronomia moderna, também, é voltada para o atendimento das elites (Trubek, 2000).

Uma mudança importante na atividade do profissional da Alta Gastronomia, que ocorreu na Idade Moderna, em meados do século XVII, foi o surgimento dos livros de cozinha. Até então, as técnicas culinárias eram transmitidas oralmente ou por meio de cadernos de receitas. Com a publicação de livros, a teoria culinária passou a ser articulada ao trabalho na cozinha, tomando o lugar que outrora era ocupado por orientações transmitidas oralmente do cozinheiro mais experiente para o cozinheiro menos experiente. O livro de receitas e técnicas de cozinha, enquanto um tipo de prescrição das tarefas culinárias, passou a ter um papel fundamental para a transmissão de conhecimentos relativos a esse tipo de trabalho, tornando, assim, a prática profissional da cozinha mais permeada por aspectos teóricos. A receita, enquanto um registro teórico das tarefas, passou a substituir a tradição oral transmitida do cozinheiro para o aprendiz. Muitos dos princípios culinários registrados nos livros de alta gastronomia franceses, publicados a partir do século XVIII, perduram até os dias de hoje como um núcleo da prática e do discurso da cozinha profissional (Ravel, 1996; Trubek, 2000; Neirinck e Poulain, 2007).

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

Historicamente, o conhecimento acerca da prática profissional na cozinha era difundido por meio da transmissão oral de informações culinárias, deixando espaço para que o cozinheiro pudesse usar sua intuição adquirida pela repetição das tarefas como recurso para melhora do trabalho. Já os livros de receitas funcionam como manuais utilitários que prescrevem as regras necessárias para a realização das tarefas culinárias, apontando, objetivamente, aquilo que deve e aquilo que não deve ser feito durante a realização dos preparos culinários. Com o passar dos anos, os livros de cozinha tornaram-se cada vez mais específicos no que diz respeito ao objetivo de educar os profissionais, exercendo, assim, uma grande influência crescente na prática de alta gastronomia (Trubek, 2000).

A publicação dos livros de cozinha foi também responsável pela divulgação do trabalho dos cozinheiros profissionais, tornando-os, assim, mais amplamente conhecidos. Os livros de cozinha funcionavam como uma divulgação do domínio dos cozinheiros acerca de seu ofício, fazendo com que eles passassem a ter um lugar de grande prestígio no cenário da alta gastronomia.

Até o início do século XVIII, a Alta Gastronomia continuava igual à dos tempos antigos: criada e orientada pelas demandas dos homens da aristocracia e influenciada pelos valores estéticos da época. No século seguinte, embora a alguns chefs de cozinha continuassem trabalhando para famílias nobres, a maioria deles passa a trabalhar em hotéis ou em restaurantes. Com o surgimento do restaurante, a Alta Gastronomia deixou de ser restrita às casas da nobreza e passou a ser executada em estabelecimentos públicos.

1.4 O Restaurante

Desde a antiguidade, como já foi visto neste trabalho, já existiam estabelecimentos públicos que serviam refeições. Na França, considerada como o local de origem da gastronomia, tal como entendemos hoje, no século XVIII, existiam estalagens, tabernas, bodegas, fornecedores de comida pronta — os *traiteurs* —, padeiros, charcuteiros, dentre outras profissões, que eram submetidas à regulamentação estabelecida de acordo com regras da Europa antiga. Por meio da regulamentação, que instituiu as guildas, era garantida exclusividade dos profissionais no exercício de seu ofício, bem como havia restrição de exercício profissional. Ao mesmo tempo em que somente o padeiro podia preparar pães, ele, também, não podia fazer nenhum outro preparo. Cada profissional podia preparar somente aquilo que era de exclusividade de seu ofício. O restaurante, nesse contexto, era conduzido exclusivamente pelo *traiteur*, profissional que era autorizado a servir refeições prontas (Ravel, 1996).

Até a metade do século XVIII, a palavra restaurante se refere a um tipo de preparo — um caldo reparador — que era servido para clientes com a saúde debilitada. Posteriormente, o termo passou a dar o nome ao estabelecimento que servia esse tipo de preparo. Com a revolução francesa, ocorrida no final do século XVIII, os privilégios das guildas foram suprimidos e os restaurantes puderam acrescentar em seu cardápio outros preparos para além dos caldos reparadores. Além disso, a revolução, também, ocasionou uma mudança no cenário da alta gastronomia, uma vez que grande parte dos cozinheiros da nobreza perderam seus patrões, refugiados no exterior ou guilhotinados, e passaram a trabalhar nos restaurantes, levando, assim, a Alta Gastronomia para o domínio público (Pitte, 1998).

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

O restaurante se diferenciava dos outros estabelecimentos públicos de alimentação, como a taberna e a estalagem, pela limpeza, pelo luxo da decoração e pelo tipo de serviço. As estalagens e tabernas eram mais conhecidas por serem pontos de encontros do que pela qualidade da comida. Além disso, esses estabelecimentos mais antigos dispunham de mesas coletivas e de horário fixo para servir as refeições que eram pré-definidas. Já os restaurantes dispunham de mesas individuais e serviam as refeições no horário de escolha dos clientes, que podiam optar pelo que comer entre os itens dispostos nos cardápios, que eram extensos variados (Ravel, 1996).

Com o surgimento do restaurante, a Alta Gastronomia passou a ser acessível então ao público detentor de um maior poder aquisitivo. A partir do século XIX, o requinte das antigas mansões aristocráticas passou a ser encontrado nos restaurantes de luxo — ou restaurantes de Alta Gastronomia —, em que eram servidas refeições elaboradas por *chefs* de cozinha renomados para o novo público burguês. O restaurante de Alta Gastronomia é caracterizado, então, por oferecer serviço e preparos refinados, bem como pela classe social do público ao qual atende.

Segundo Ravel (1996), no contexto francês, depois da revolução ocorrida em 1789, o *chef* de cozinha, assim como o poeta e o pintor, não podia mais, para o subsídio do exercício de seu ofício, contar com a proteção da nobreza. Ele passou, então, a depender dos clientes e da “nova corporação que passa a vigiar a arte gastronômica como as outras artes: a corporação dos críticos” (p.242). Atualmente, ainda em função da relação com a crítica e do tipo de experiência que oferecem aos clientes, por meio do serviço e dos preparos diferenciados, o trabalho da Alta Gastronomia é comparável à alta costura, às artes plásticas, à literatura e à música (Pitte, 1988). Desse modo, a alta

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

gastronomia, considerada como um ofício similar ao de vários tipos de arte, recebe pela sociedade o reconhecimento tal como é conferido aos trabalhos artísticos.

Apesar de, no século XIX, o conceito de restaurante ser similar ao conceito de restaurante de alta gastronomia, atualmente, o restaurante é uma das instituições alimentares mais difundidas no mundo e é concebido como “um estabelecimento no qual, mediante pagamento, é possível sentar-se à mesa para comer” (Pitte, 1988, p.751). Ou seja, hoje, o termo restaurante pode se referir a qualquer tipo de estabelecimento de refeições fora do lar, independentemente do tipo de serviço e dos tipos de preparos que oferecem.

Com o fim de delimitar o conceito de restaurante, Collaço (2008) apresenta os diferentes tipos de estabelecimentos de refeição fora do lar existentes atualmente nos seguintes países: Estados Unidos, Inglaterra, França, Japão, Austrália e Brasil. Os estabelecimentos são classificados de acordo com suas características. De acordo com a autora, na França, os principais tipos de estabelecimentos são: o bistrô, a *brasserie*, o café e o restaurante gastronômico. O bistrô pode ser tradicional, servindo comida regional francesa, bem como contemporâneo, que se assemelha aos grandes restaurantes de chef reconhecidos, mas que apresentam preços mais acessíveis. A *brasserie*, segundo a autora, teve seu auge no fim do século XIX e no início do século XX, servindo, atualmente, refeições rápidas e a bons preços. O café é caracterizado por um atendimento rápido e informal, e servem pratos como sanduíches, saladas e tortas. Os restaurantes gastronômicos são aqueles estabelecimentos condecorados pela crítica especializada e que possuem serviço requintado e pratos inovadores preparados por *chefs* de cozinha reconhecidos.

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

No Brasil, os principais tipos de estabelecimento identificados são: o restaurante *self-service*, o restaurante tradicional, o bistrô e o restaurante gastronômico. O restaurante *self-service* serve comida simples e é caracterizado pelo autoatendimento e pela rapidez. Os restaurantes tradicionais são estabelecimentos antigos que mantêm seus cardápios, normalmente compostos por pratos internacionais, sem grandes mudanças ao longo do tempo. O bistrô é instalado em pequenos espaços, com poucas mesas e cardápio reduzido. Podem ser mais simples ou mais sofisticados. Os mais sofisticados, normalmente, têm sua cozinha sob comando de um *chef* reconhecido. Os restaurantes gastronômicos, enquanto estabelecimentos condecorados pela crítica especializada, que possuem serviço requintado e pratos inovadores preparados por *chefs* de cozinha reconhecidos, ainda existem em pequeno número no Brasil.

Segundo a autora, até pouco tempo atrás, os restaurantes gastronômicos brasileiros eram dirigidos por cozinheiros estrangeiros. Está em curso, entretanto, um movimento de valorização da cozinha brasileira e o número desse tipo de estabelecimento no país está aumentando. Os novos estabelecimentos, em sua maioria, são dirigidos por *chefs* brasileiros.

É a respeito do trabalho nesse último tipo de estabelecimento o enfoque deste estudo. Entretanto, por se entender que todo estabelecimento de alimentação é gastronômico, optou-se por chamar o Restaurante Gastronômico de Restaurante de Alta Gastronomia.

2. A Psicodinâmica do trabalho

Neste capítulo serão abordados os principais conceitos da abordagem da Psicodinâmica do Trabalho que se articulam com os objetivos do presente estudo, a saber: a organização do trabalho em suas dimensões prescrita e real; e a mobilização subjetiva, caracterizada pelo sofrimento criativo, inteligência prática, espaço de discussão, cooperação e reconhecimento.

2.1 Objeto

A psicodinâmica do trabalho é uma abordagem teórico-metodológica e clínica fundada na França, no início dos anos 1990 por Christophe Dejours. Em seu início, se desenvolveu no seio da psicopatologia do trabalho, centrando seus estudos nas situações de trabalho que conduziam ao adoecimento — patologia mental ou psicossomática. Ao longo dos últimos anos, a abordagem foi, então, “evoluindo para uma construção própria, em função dos avanços das pesquisas, tornando-se uma abordagem autônoma com objeto, princípios, conceitos e métodos particulares” (Mendes, 2007, p. 29).

O objeto da psicodinâmica do trabalho é o estudo das relações dinâmicas que se dão entre a organização do trabalho e os processos de subjetivação do trabalhador. A subjetivação consiste na atribuição de sentido que se baseia na relação do trabalhador com sua realidade de trabalho e pode ser expressa por meio de modos individuais ou coletivos de pensar, sentir e agir.

A relação entre o trabalhador e a realidade do trabalho é marcada pelo sofrimento oriundo das exigências e contradições da organização do trabalho, bem como pelo prazer que o trabalhador vivencia quando consegue se engajar, por meio de estratégias de ação, com vistas a lidar com o sofrimento (Mendes, 2007, p. 30).

O sofrimento então, para a psicodinâmica do trabalho, é inerente ao trabalhar e é ele quem mobiliza o trabalhador para que desenvolva estratégias para lidar com as contradições e exigências da organização do trabalho, com vistas a alcançar a saúde. Desse modo, saúde, então, não pressupõe a ausência de sofrimento. Ela sinaliza a possibilidade de o trabalhador transformar o sofrimento em vivências de prazer, trazendo, assim, sentido ao trabalho (Mendes, 2007, Facas 2013).

2.2 Conceitos

2.2.1 Organização do trabalho

A organização do trabalho, enquanto um dos principais conceitos da psicodinâmica do trabalho, é entendida como o *locus* do trabalho e, em função de suas características, atua como preditora de vivências de prazer-sofrimento do trabalhador. Ela consiste nas representações relativas à divisão das tarefas e à divisão dos homens que compõem a realidade do trabalho. A divisão das tarefas é o modo operatório prescrito do trabalho — os tipos de tarefas, a divisão das tarefas entre os trabalhadores, bem como as normas e regras, os tempos e ritmos e as exigências técnicas envolvidos nos processos de trabalho. Enquanto a divisão dos homens é composta pela relação dos trabalhadores com os pares, as chefias e os clientes — repartição das responsabilidades e riscos e sistema hierárquico —, pelo estilo de gestão — modalidades de comando e de controle e relações de poder — e pelos riscos. A divisão das tarefas impele o sentido e o interesse pelo trabalho por parte do trabalhador, enquanto a divisão dos homens evoca as relações entre as pessoas, mobilizando os investimentos afetivos do trabalhador, como amizade, solidariedade, cooperação e confiança. (Dejours e Abdoucheli, 1990; Mendes e Araújo, 2012; Facas, 2013).

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

Para se conhecer uma organização do trabalho, em relação à divisão das tarefas, os seguintes fatores devem ser verificados: quais são os tipos de tarefas a serem realizadas; como se dá a divisão do trabalho; como são estabelecidas as normas e regras que norteiam a realização das tarefas; como é a exigência em relação aos tempos e ritmos de execução das tarefas; quais são as exigências técnicas existentes. Já em relação à divisão dos homens, os fatores que devem ser verificados são: como se dá a relação com pares, chefia e clientes; qual é o estilo de gestão vigente e quais são as responsabilidades e riscos envolvidos nos processos de trabalho (Mendes e Araujo, 2012).

Os riscos que uma organização do trabalho pode apresentar podem ser verificados, com base no Inventário sobre trabalho e riscos de adoecimento (Itra), elaborado por Mendes e Ferreira (2007), em relação à divisão das tarefas por meio das seguintes questões: se o ritmo de trabalho é excessivo; se as tarefas são cumpridas sob pressão de prazos; se existe forte cobrança por resultados; se as normas para execução das tarefas são rígidas, se existe fiscalização do desempenho; se o número de pessoas é suficiente para realizar as tarefas; se os resultados esperados estão dentro da realidade; se existe divisão entre quem planeja e quem executa; se as tarefas são repetitivas; se há tempo para realizar pausas de descanso; se as tarefas executadas sofrem continuidade. Já em relação à divisão dos homens, os seguintes fatores podem ser verificados: se as tarefas são claramente definidas; se existe autonomia; se a distribuição das tarefas é justa; se os trabalhadores são incluídos nas decisões; se existe dificuldade na comunicação entre chefia e existem disputas profissionais no local de trabalho; se há integração no ambiente de trabalho; se a comunicação entre os trabalhadores é

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

satisfatória; se há apoio das chefias para o desenvolvimento profissional; se as informações necessárias para a execução das tarefas são de fácil acesso.

Esse conceito de organização do trabalho foi estabelecido pelo contraste em relação à noção de condições de trabalho — utilizada pela medicina do trabalho e pela ergonomia —, que engloba os seguintes aspectos do posto de trabalho: pressões físicas, mecânicas, químicas e biológica. Tais pressões têm como alvo o corpo dos trabalhadores. Já a noção de organização do trabalho, desenvolvida na psicodinâmica do trabalho, está voltada para as exigências psíquicas que o trabalho exerce sobre o trabalhador. (Dejours e Abdoucheli, 1994).

A organização do trabalho, para psicodinâmica do trabalho, é marcada por uma descoberta da Ergonomia que aponta a existência de uma separação inconciliável entre tarefa prescrita e atividade real de trabalho. A psicodinâmica do trabalho traduz essa descoberta identificando a separação existente entre a organização do trabalho prescrita e organização do trabalho real.

A organização prescrita do trabalho é constituída pelas normatizações, regras e comandos, formais ou informais, que regem o trabalho. É tudo aquilo que antecede a execução do trabalho, cumprindo um papel de orientação imperativa e de controle sobre o trabalhador. As prescrições se fazem necessárias na medida em que orientam a execução do trabalho, cumprindo um papel importante na a relação sujeito — trabalhar. Entretanto, elas não são suficientes para dar conta do real do trabalho, uma vez que nenhuma prescrição consegue antever com precisão a realidade de um trabalho propriamente dita, que é marcada pela imprevisibilidade das situações de trabalho.

Já a organização real do trabalho consiste num produto das relações sociais que se dão no contexto do trabalho e é um complemento necessário à organização prescrita do trabalho. Essa incomensurabilidade existente entre trabalho prescrito e real do trabalho faz com que a organização do trabalho seja marcada por contradições, com as quais o trabalhador terá de lidar (Dejours, 2011a, Ferreira, 2011, Facas 2013).

Com essa nova percepção acerca da organização do trabalho, a psicodinâmica do trabalho propõe uma nova definição de trabalho, que passa a ser considerado como “atividade manifestada por homens e mulheres para realizar o que ainda não está prescrito pela organização de trabalho” (Dejours, 2011a, p. 78). Desse modo, o trabalho é tudo aquilo que não foi previsto pela prescrição e que é executado pelo trabalhador por meio de seu saber-fazer, de seus conhecimentos e habilidades, que consiste no real do trabalho propriamente dito. Ele é marcado pelo fracasso, pelo insucesso, visto que o aquilo que a prescrição exige nunca será cumprido como tal. Esse insucesso é caracterizado como uma experiência afetiva desagradável, muitas vezes desesperadora, ligada à dor e é designada como sofrimento. Esse sofrimento, como já foi dito, pode ser transformado em prazer.

2.2.2 Mobilização subjetiva

Entre a organização do trabalho prescrito e o real do trabalho há, então, uma lacuna que se coloca como um espaço de negociação em que ocorrem as vivências de prazer-sofrimento do trabalhador, ou seja, em que ocorrem as vivências que podem ser fonte de prazer e saúde ou de sofrimento psíquico e adoecimento, a depender da natureza da organização e do modo de engajamento do trabalhador.

O trabalho pode ser fonte de prazer e saúde na medida em que é capaz de proporcionar a satisfação de desejos e necessidades do trabalhador, a partir do confronto bem-sucedido deste com a organização do trabalho e suas contradições. E pode ser fonte de sofrimento e de adoecimento quando a organização do trabalho não permite que o trabalhador subverta o trabalho prescrito por meio de sua inteligência prática, ou seja, quando não existe margem de liberdade para realizarem suas tarefas por meio de um modo de fazer criativo, inventivo e engenhoso. Para lidar com esse duplo viés das vivências oriundas de sua relação com a organização do trabalho, os trabalhadores desenvolvem modos de engajamento por meio de estratégias defensivas ou estratégias de mobilização subjetiva (Mendes, 2007; Facas, 2013).

A mobilização subjetiva consiste na ressignificação do sofrimento que se dá uma vez que o trabalhador se engaja intersubjetivamente no trabalho, fazendo uso de sua inteligência prática junto do coletivo de trabalho — por meio da cooperação, dos espaços públicos de discussão e da dinâmica do reconhecimento — com vistas a transformar aquilo que, na organização do trabalho, funciona como fonte de sofrimento em fonte de prazer (Mendes, 2007). O prazer no trabalho é vivenciado quando o exercício da inteligência prática do trabalhador não somente é permitido pela organização do trabalho, como também é reconhecido por ela (Dejours, 2011b; Facas, 2013).

2.2.2.1 Sofrimento criativo

O sofrimento aqui consiste numa condição afetiva que mobiliza o sujeito no mundo e no trabalho. No trabalho, o sofrimento pode ser vivenciado, individual ou coletivamente, por meio de experiências dolorosas, como a angústia, o medo e a

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

insegurança, oriundas dos conflitos que se dão entre as necessidades e desejos do trabalhador e as imposições da organização do trabalho (Ferreira, 2011). Segundo Facas (2013), ele pode se materializar por meio de sentimentos como medo, insatisfação, insegurança, estranhamento, desorientação, alienação, vulnerabilidade, frustração, inquietação, angústia, depressão, tristeza, agressividade, desestímulo, desânimo, sentimento de impotência, desgaste físico, emocional, desvalorização, culpa, tensão e raiva (p. 61-62).

Pra a psicodinâmica do trabalho, o sofrimento não é caracterizado, apenas, como sendo um ponto de chegada — do encontro do trabalhador com o real do trabalho. Ele é, sobretudo, um ponto de partida para a subjetividade do trabalhador, dado que se transforma em exigência de superação e se situa no ponto de partida da inteligência prática que será crucial para mobilizar o sujeito do trabalho em sua confrontação com o real do trabalho. O trabalho alcança a subjetividade do trabalhador, uma vez que, por meio dele, o sujeito do trabalho passa a conhecer seus limites, imperícias, bem como seu repertório afetivo. A partir desse conhecimento acerca de si mesmo, o trabalhador adquire por meio do trabalhar, ele passa a apropriar de si mesmo.

O sofrimento, então, não está, necessariamente, ligado ao adoecimento já que, por meio de seu potencial de mobilização do sujeito, ele, também, é capaz de propor saídas para a saúde. Para a Psicodinâmica do trabalho, o sofrimento apresenta tanto um potencial patogênico quanto um potencial criativo, a depender das possibilidades de negociação existentes entre a organização do trabalho e os desejos e necessidades do trabalhador (Dejours, 2012a; Facas, 2013, Mendes, 2007).

O sofrimento criativo ocorre quando, por meio de sua transformação em criatividade, o sofrimento fornece uma contribuição que beneficia o trabalhador, na medida em que faz com que o se fortaleça frente ao risco de desestabilização psíquica que a organização do trabalho apresenta (Dejours e Abdoucheli, 1990). Essa transformação do sofrimento advindo do trabalho em criatividade é um dos fatores que propicia a mobilização subjetiva do trabalhador.

2.2.2.2 Inteligência prática

A inteligência prática, enquanto outro aspecto que faz com que o trabalhador alcance a mobilização subjetiva, consiste em

processos psíquicos mobilizados pelos sujeitos na invenção, imaginação, inovação, criatividade, ajustamentos, [...] que funcionam sempre em relação a uma regulamentação feita anteriormente (pela organização oficial do trabalho) que ela subverte pelas necessidades do trabalho e para atender aos objetivos com procedimentos mais eficazes, ao invés da utilização estrita dos modos operatórios prescritos. (Dejours e Abdoucheli, 1994, p. 133).

Desse modo, nota-se que, por meio da inteligência prática, o trabalhador consegue preencher o hiato existente entre trabalho prescrito e real do trabalho, sendo ela mobilizada pelo sofrimento que é ocasionado pela insuficiência da prescrição. Assim, é o trabalho, em sua dimensão real, que forja o surgimento da inteligência prática e não o contrário, uma vez que a inteligência prática faz com que o trabalhador resista à prescrição e, com isso, desenvolva, por meio da invenção oriunda de seu

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

próprio corpo, do sentir e da imaginação, novos meios de agir frente à organização do trabalho (Dejours, 2011b; Mendes e Duarte, 2013).

De acordo com Dejours (2011b), ela é caracterizada por ser enraizada no corpo; por considerar mais importante os resultados da ação do que o percurso que leva até eles; por estar presente em todas as tarefas e atividades do trabalho; por apresentar um poder criador; e por ser bastante difundida entre as pessoas no geral.

Sobre seu enraizamento no corpo, entende-se que, por meio do engajamento do corpo na tarefa, bem como pela percepção do trabalhador, a inteligência prática é ativada e orientada com base na imaginação, na intuição e na capacidade de sentir do trabalhador. Ou seja, é a partir de seus dados sensoriais e perceptivos que o trabalhador consegue orientar sua ação que compõe o real do trabalho, sendo a inteligência prática acionada quando a prescrição não é suficiente. Por se tratar de um saber prático, ela somente é desenvolvida mediante o exercício do trabalho frente à organização, de modo que ela depende do nível de experiência do trabalhador e não pode ser ensinada de modo prescrito. É importante ressaltar que, apesar de ser um saber corporal, a inteligência prática não dispensa o pensamento racional, que é importante para a modelagem e o cálculo das práticas que a compõem.

Ao considerar mais importante os resultados da ação do que o percurso que leva até eles, a inteligência prática se baseia no improviso e na astúcia, deixando a justificção e explicação das ações para serem elaboradas após o alcance do objetivo. Desse modo, a experiência do trabalhador antecede o saber e se assenta sobre a engenhosidade, que garante o sucesso das novas práticas e que é caracterizada por

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

apresentar uma preocupação com o corpo em relação ao sofrimento: tende a obter o máximo em termos de resultado com o mínimo de dispêndio de energia possível.

A inteligência prática não corresponde, apenas, à realização de trabalhos manuais, estando, desse modo, presente em todas as tarefas e atividades do trabalho, sejam elas intelectuais ou teóricas. O trabalho intelectual ou teórico, também, apresenta objetivos que são alcançados por meio de percursos engenhosos propostos pela inteligência prática.

Na medida em que apresenta um poder criador, a inteligência prática oferece ao trabalhador novas possibilidades de ação frente à organização do trabalho. Essas novas ações têm como ponto de partida problemas do real trabalho aos quais a prescrição não propõe soluções. Essa insuficiência da prescrição atua como fonte de sofrimento para o trabalhador. É por meio, então, de seu poder criador, que subverte a prescrição, que a inteligência prática contorna tais problemas, oferecendo possibilidades criativas de solução para o trabalhador.

Todo indivíduo é capaz de fazer uso de sua inteligência prática, entretanto, para que isso ocorra, é necessário que o corpo, que é o *locus* desse tipo de saber, esteja saudável a ponto de possibilitar que a inteligência prática seja acionada frente a qualquer solicitação. Esse aspecto confere um caráter pulsional à inteligência prática, que carrega uma espontaneidade intencional inevitável e seu entrave consiste numa fonte de sofrimento para o trabalhador.

No contexto do trabalho, além de depender do estado de saúde do corpo, seu uso, também, depende da organização do trabalho, uma vez que esta pode ou não permitir que o trabalhador acione sua criatividade frente aos problemas do trabalho.

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

Para que a inteligência prática seja acionada, é preciso que haja uma flexibilidade da prescrição que garanta ao trabalhador o exercício de sua autonomia. O âmbito prescrito do trabalho se faz necessário uma vez que oferece ao trabalhador a orientação acerca das bases da concepção do trabalho. Entretanto, ele se torna prejudicial quando bloqueia a manifestação da inteligência prática do trabalhador (Vasconcelos, 2013). Dentre as principais fontes de sofrimento no trabalho, estão: os impedimentos ao uso da inteligência prática por parte da organização do trabalho e o não reconhecimento dos esforços do trabalhador relativos ao exercício desse saber (Dejours, 2011b).

Para ser efetiva, a inteligência prática precisa ser validada pelo coletivo de trabalho, mediante o espaço público de discussão, construído pelos trabalhadores, em que são elaboradas as novas regras de trabalho com base na deliberação coletiva. Esse espaço é consolidado por meio de relações de confiança que se estabelecem entre os trabalhadores. A confiança é uma relação intersubjetiva baseada nas competências éticas dos pares e decorre do respeito a regras que são estabelecidas coletivamente. É a partir das relações de confiança que se estabelece as relações de cooperação entre os trabalhadores (Vasconcelos, 2013).

2.2.2.3 Espaço de discussão

O espaço público de discussão consiste num lugar de deliberação que é instituído e validado pelos trabalhadores e se apresenta como um dos elementos constitutivos do coletivo de trabalho. Segundo Lima (2013), o coletivo de trabalho é definido pela "[...] prática de construção de comum de regras de trabalho, de acordo normativos técnicos e éticos entre os trabalhadores sobre as maneiras de trabalhar, os modos operatórios utilizados e as preferências de cada trabalhador" (p. 104). Ele é uma

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

construção social que se assenta sobre as inteligências individuais, bem como sobre as divergências existentes entre os trabalhadores no que tange à realização das tarefas, possibilitando a formação de compromissos com vistas a encontrar, coletivamente, soluções para os problemas que surgem do trabalho.

O espaço público de discussão, para que seja efetivo, deve ser um lugar de livre circulação da palavra e que possibilita o estabelecimento de vínculos afetivos, solidariedade e cooperação entre os trabalhadores. É por meio desse espaço de livre circulação da palavra que o trabalhador consegue, por meio da fala, repensar, coletivamente, seu trabalho, sendo capaz de interpretá-lo, e, por conseguinte, modificá-lo, na medida em que pode expressar, coletivamente, seu sofrimento, bem como buscar soluções coletivas para ele (Merlo, Bottega e Magnus, 2013).

2.2.2.4 Cooperação

A cooperação consiste na vontade dos trabalhadores de trabalharem juntos e de superarem, de modo coletivo, as imposições da organização do trabalho que os levam ao sofrimento. Ela não é prevista pela prescrição e se assenta na liberdade dos trabalhadores frente à possibilidade de formarem uma vontade coletiva que orientará suas ações ante a organização do trabalho. (Ghizoni, 2013).

Como já foi dito, para que ocorra a cooperação, é preciso que os trabalhadores estabeleçam entre si uma relação de confiança, que se dá entre os diferentes níveis hierárquicos e entre os pares. Para que a relação de confiança seja alcançada, há um caminho a ser trilhado pelos trabalhadores, que se inicia pelo conhecimento acerca dos modos de ação dos trabalhadores. Esse conhecimento é possibilitado pela discussão que se dá no espaço público. O segundo momento do percurso consiste na visibilidade, ou

seja, consiste em mostrar como que se dá o trabalho real por meio da exposição das transgressões e subversões em relação ao trabalho prescrito. A visibilidade também é trazida à tona por meio da comunicação que ocorre no espaço público de discussão. A cooperação se dá, então, por meio do conhecimento e da visibilidade, que possibilitam que os trabalhadores estabelecem entre si uma relação de confiança (Lima, 2013; Ghizoni, 2013).

A cooperação somente é efetiva quando os trabalhadores deixam claro seu anseio de trabalharem juntos, com base em sua inteligência prática, rumo à construção de um modo interdependente de lidarem com as contradições da organização do trabalho, baseado na integração dos modos individuais que, ao se articularem, a criam um modo coletivo de enfrentar o sofrimento oriundo do trabalho (Ghizoni, 2013).

A cooperação é um fator necessário para que ocorra mobilização subjetiva do trabalhador, que depende de uma dinâmica de contribuição e retribuição em relação à organização do trabalho: a contribuição que o trabalhador oferece se dá por meio da cooperação e, em função dela, o trabalhador espera ser retribuído. Essa retribuição ocorre por meio do reconhecimento (Dejours, 2011a).

2.2.2.5 Reconhecimento

O reconhecimento no trabalho consiste numa retribuição de natureza simbólica e moral que a organização do trabalho, bem como a sociedade oferecem ao trabalhador em função de sua colaboração, ou seja, em função do engajamento de sua subjetividade e de sua inteligência. Ele apresenta dois sentidos diferentes. O primeiro sentido é o de constatação, isto é, o reconhecimento do trabalho em relação à contribuição individual do trabalhador, assentada em sua inteligência prática, que ele oferece à organização do

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

trabalho. Essa dimensão entra em confronto direto com aspectos da organização do trabalho, uma vez que o reconhecimento da contribuição do trabalhador, fruto de sua inteligência prática, evidencia falhas da prescrição do trabalho. O segundo sentido do reconhecimento é o de gratidão pela contribuição do o trabalhador oferece à organização do trabalho. (Dejours, 2004a; Dejours, 2011a; Mendes, 2007; Facas, 2013).

O reconhecimento, tanto no sentido de constatação quanto no sentido de gratidão, se baseia na construção de julgamentos a respeito do trabalho realizado e são proferidos por atores engajados na organização do trabalho — a chefia, que compõe a linha vertical da hierarquia, e os pares, que compõem a linha horizontal. Esses julgamentos podem ser de dois tipos, a saber, o julgamento de utilidade e o julgamento de estética.

O julgamento de utilidade é proferido pelos superiores hierárquicos e, em alguns casos, pelos clientes, "[...] quando a situação de trabalho coloca o sujeito em contato com o consumidor final de bens e serviços" (Dejours, 2004a, p. 215), que também se encontram numa posição vertical em relação aos trabalhadores. Esse julgamento aponta para a utilidade social, econômica ou técnica do trabalho realizado, ou seja, ele diz respeito à eficiência do trabalhador e à qualidade do trabalho realizado. Segundo Dejours, ele "[...] traduz-se, eventualmente, por meio de bônus, promoções, aumentos salariais, adiantamentos [...] e é de suma importância na busca da identidade do sujeito em sua aspiração de levar sua contribuição à empresa e à sociedade" (Dejours, 2004b, p. 270).

O julgamento de estética, ou de beleza, é proferido pelos pares, que se posicionam, na linha hierárquica da organização do trabalho, horizontalmente, em

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

relação ao trabalhador e, também, por membros da sociedade. Ele se divide em dois modos de julgamento. O primeiro é o julgamento de estética de conformidade, que avalia se o trabalho realizado está de acordo com as normas, regras e valores técnicos da profissão. Ele consiste numa avaliação acerca da qualidade da execução do trabalho e se caracteriza por ser bastante exigente, na medida em que é realizado pelos pares, ou seja, por quem também realiza o trabalho e, por isso, conhece bem os parâmetros de avaliação. O julgamento de conformidade aponta para aquilo que o trabalhador tem em comum em relação aos demais integrantes do coletivo ou da profissão, conferindo a ele uma condição de pertencimento a um grupo específico. O segundo tipo do julgamento da estética é sobre a singularidade e avalia aquilo que, no trabalho realizado, confere identidade ao trabalhador ao apontar para aquilo que diferencia seu trabalho dos outros, no sentido da originalidade e da criatividade (Dejours, 2004b).

Esses julgamentos, tanto de utilidade quanto de beleza, dizem respeito ao funcionamento dos coletivos de trabalho e tratam sempre do trabalho realizado, ou seja, são julgamentos acerca do "fazer" e não acerca da pessoa. Apesar disso, o reconhecimento se inscreve na esfera da personalidade, conferindo um ganho à identidade do trabalhador. Assim, a retribuição simbólica pode fundamentar o modo como o sujeito do trabalho percebe sua realização de si mesmo, de modo que o reconhecimento de seu trabalho implica uma gratificação identitária do trabalhador. (Dejours, 2011a)

A relação entre identidade, enquanto efetivação da realização de si, e a mobilização subjetiva da personalidade passa sempre pelo campo social. Um dos modos possíveis de essa mediação ocorrer é por meio do trabalho. Então, há uma relação entre identidade e trabalho. Essa relação, por sua vez, é mediada pelo reconhecimento do

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

outro, ou seja, o modo como a identidade do trabalhador se constitui depende do olhar do outro. Assim, a dinâmicas da formação da identidade com base no confronto da realidade por meio do trabalho apresenta um caráter intersubjetivo. Para que haja reconhecimento, então, é preciso que exista um coletivo de trabalho, que aparece como aspecto fundamental da dinâmica intersubjetiva de identidade, uma vez que é a partir do olhar de seus pares que a identidade do trabalhador se constitui (Dejours, 2011a).

Segundo Mendes (2007),

identifica-se assim, na construção de identidade no trabalho, um movimento em busca de imprimir a marca pessoal, delimitar a singularidade pelo olhar de um "outro". Neste sentido, realiza-se pela relação dialética do "eu"-indivíduo - com o "outro", na medida em que pelas representações e significações socialmente construídas. Produz-se dinamicamente, em um processo de troca com o meio, com os contextos históricos, pessoais e sociais nos quais o indivíduo está inserido (p. 45)

Além de contribuir para a formação da identidade do trabalhador, o reconhecimento, por meio da retribuição simbólica, também que confere sentido ao sofrimento oriundo da organização do trabalho. Quando isso ocorre, quando o indivíduo é recompensado em relação à sua realização pessoal, esse sofrimento pode ser transformado em prazer. Em contrapartida, a falta de reconhecimento no trabalho se impõe como uma das principais fontes de sofrimento para o trabalhador, já que inviabiliza a atribuição de sentido ao trabalho, bem como impede a dinâmica da formação de sua identidade (Dejours, 2004c; Dejours, 2011a;).

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

O reconhecimento, também, se relaciona com o poder do trabalhador frente à organização do trabalho uma vez que confere a ele capacidade de negociação e de atuação no coletivo de trabalho, tornando-o capaz de pressionar para que ocorra mudanças e de aceitar ou negar as regras propostas no espaço público de discussão. Assim, o reconhecimento apresenta um aspecto político, garantindo ao trabalhador que ele tenha voz e possa se posicionar no coletivo de trabalho (Mendes, 2007).

Apesar de apresentar um papel central na dinâmica da formação da identidade do trabalhador e na transformação do sofrimento advindo do trabalho em prazer, o reconhecimento pode ser, também, usado pela organização do trabalho com a finalidade de capturar o trabalhador. Uma vez que a centralidade do trabalho apresenta um papel fundamental para a realização do sujeito do trabalho, a organização do trabalho pode fazer uso dessa condição para fazer com que o trabalhador se engaje na produção, podendo levá-lo a uma condição de servidão e, muitas vezes, até a exaustão, em nome da promessa do reconhecimento (Mendes, 2007; Dejours, 2008). Mas, ao mesmo tempo em que exige mais do trabalhador com base nessa promessa, as novas formas de organização do trabalho diminuem as condições de possibilidade do reconhecimento, uma vez que não favorecem a construção da cooperação e das relações de solidariedade entre os trabalhadores. Os procedimentos de avaliação individualizada do desempenho, a terceirização e as estratégias adotadas — com a finalidade de se alcançar a dita qualidade total — assentadas na concorrência e no individualismo dos trabalhadores são exemplos de entraves que impedem a formação do coletivo de trabalho, levando o trabalhador ao isolamento e à solidão, impedindo, assim, a realização da dinâmica do reconhecimento (Lima, 2013).

O resgate do sentido do trabalho que se dá por meio da transformação do sofrimento em prazer em função da retribuição simbólica e moral que o reconhecimento oferece em resposta à contribuição do trabalhador para com a organização do trabalho — contribuição essa possibilitada pelo uso da inteligência prática do trabalhador e pela cooperação que se estabelece no seio do coletivo de trabalho a partir do espaço público de discussão — viabiliza, então, a mobilização subjetiva que, segundo Mendes e Duarte (2013), apresenta as seguintes dimensões: ela envolve toda a subjetividade do trabalhador, por meio do engajamento de sua inteligência e de sua personalidade; ela se baseia na dinâmica de contribuição-retribuição que se dá entre trabalhador e organização do trabalho; ela é condicionada à dinâmica do reconhecimento, que transforma o sofrimento oriundo do trabalho em prazer; e ela tem como base a busca do trabalhador por formar sua identidade a partir de sua ação frente à realidade do trabalho.

Assim, por meio da mobilização subjetiva, o sujeito do trabalho se forja, por meio da realização de si mesmo frente à organização do trabalho. Para psicodinâmica do trabalho, a mobilização subjetiva compõe a própria noção de trabalho, sendo ela o próprio "trabalhar", que se dá no engajamento do trabalhador na organização do trabalho, sendo ela, então, um dos principais conceitos da Teoria Psicodinâmica do Trabalho.

2.3 A Pesquisa sobre mobilização subjetiva no contexto brasileiro

Para se conhecer o estatuto da pesquisa sobre mobilização subjetiva, bem como sobre a cozinha profissional à luz da psicodinâmica do trabalho no Brasil, foram feitos dois levantamentos bibliográfico, realizados em janeiro de 2018 a partir do sítio eletrônico Google Acadêmico, que acessa diversas bases de dados como o SciELO e o

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

PEPsic. No primeiro levantamento, foram utilizados os termos “mobilização subjetiva” e “psicodinâmica do trabalho”. No segundo, foram consultados termos “psicodinâmica do trabalho” e “cozinha profissional”. Ambos os levantamentos foram feitos para produções publicadas entre os anos 2007 e 2017.

Na primeira pesquisa, com os termos “psicodinâmica do trabalho” e “mobilização subjetiva”, muitos estudos foram encontrados — 677 trabalhos —, visto que a mobilização subjetiva é uma das categorias centrais da psicodinâmica do trabalho, se tornando presente, assim, na maioria dos estudos que são realizados tendo como referencial teórico e/ou metodológico nessa abordagem. Entretanto, apenas cinco estudos encontrados, publicados entre 2014 e 2017, apresentavam o termo “Mobilização Subjetiva” no título do trabalho. Destes, os principais são o estudo de Alves (2014), acerca do trabalho dos taquígrafos parlamentares, e o estudo de Ghizoni e Mendes (2014), sobre o trabalhado numa associação de catadores.

O estudo de Alves (2014) tinha como objetivo investigar e potencializar a mobilização subjetiva no trabalho de taquígrafos parlamentar. O método utilizado foi o da Clínica Psicodinâmica da Cooperação, tal como propõem Mendes e Araujo (2012). Os resultados revelaram que a organização do trabalho do taquígrafo é caracterizada por: controle de tempos e movimentos, trabalho fragmentado, reificação e multifuncionalidade dos trabalhadores. O estilo de gestão é caracterizado pela exigência de um trabalho dito rápido e impecável. A mobilização subjetiva foi evidenciada por meio do uso da inteligência prática, da existência do espaço de discussão e de cooperação. O espaço da clínica, enquanto espaço da fala e escuta dos trabalhadores, favoreceu a criação de laços afetivos voltados para possibilitar a formação de um coletivo de trabalho que se estabeleceu para além dos limites da clínica.

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

O trabalho de Ghizoni e Mendes (2014) apresentou os resultados de uma prática em Clínica Psicodinâmica da Cooperação realizada com trabalhadores de uma associação de catadores, com o objetivo de descrever a mobilização subjetiva ocasionada pela intervenção clínica. Foram realizadas sessões da clínica da cooperação com um grupo de catadores. Os resultados indicam que a mobilização subjetiva dos trabalhadores ocorreu durante o percurso da clínica, sendo um dos aspectos dessa mobilização a transição da gestão individual para a gestão coletiva do trabalho, favorecendo assim o estabelecimento da cooperação. A gestão coletiva instituída pela mediação da clínica proporcionou outras mudanças na organização do trabalho, fazendo com que os catadores se tornassem capazes de se apropriar do real do trabalho. De acordo com as autoras, a principal contribuição do estudo é o de evidenciar o potencial político da Clínica do trabalho.

Na segunda pesquisa realizada, com os termos “psicodinâmica do trabalho” e “cozinha profissional”, apenas um estudo foi encontrado. O estudo de Diniz e Soares (2017) tinha como objetivo analisar, a partir do referencial teórico de psicodinâmica do trabalho, as vivências de prazer-sofrimento de trabalhadores de cozinhas de restaurantes. Para tal, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com dez cozinheiros de diferentes restaurantes da cidade. Os resultados indicaram que os principais geradores de sofrimento, nesse tipo de organização do trabalho, estão relacionados à baixa remuneração, à alta atribuição de responsabilidades, ao ambiente físico e à pressão psicológica. E, entre situações que ocasionam o prazer, estão a realização pelo tipo de trabalho executado, a liberdade na execução do trabalho e o reconhecimento.

3. Método

Este capítulo apresentará o método utilizado para a realização da pesquisa que compõe este estudo. Serão apresentadas as seguintes sessões: o contexto da pesquisa, participantes, procedimentos para coleta e para análise dos dados.

3.1 Contexto da pesquisa

A demanda da pesquisa surgiu por meio do interesse da pesquisadora de se estudar uma cozinha de Alta Gastronomia com base na abordagem da psicodinâmica do trabalho. Foi escolhida, então, a cozinha um restaurante de Alta Gastronomia, localizado na cidade de São Paulo.

Para caracterizar o restaurante como de alta gastronomia, foi utilizado um dos principais guias de internacionais da atualidade, a saber, o Guia *Michelin*, que classifica os restaurantes de acordo com as características do estabelecimento, como "a qualidade e a sazonalidade dos ingredientes, os conhecimentos técnicos do chef, a originalidade das receitas e, [...] a consistência" (Guia *Michelin*, 2016, p. 2). Por consistência, entende-se neste estudo a regularidade na qualidade do serviço. Segundo Neirinck e Poulain (2007), a ambição do guia, além de fornecer os nomes e os endereços dos principais hotéis e restaurante, é classificá-los por ordem de mérito. Os autores apontam que "o Michelin torna-se símbolo da excelência [...] e de sucesso." (p. 108).

O Guia *Michelin* foi criado na França, em 1900, pelos irmãos Edouard e André Michelin com a proposta de "descobrir os melhores hotéis e restaurante de todo o país" (Guia *Michelin*, 2016, p.6). Em 1923, foi criada a seção no guia "Hotéis e restaurantes recomendados", em que os restaurantes passaram a receber de uma a três estrelas de

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

acordo com seu o conforto e o nível dos preços. Três anos depois, a estrela do Guia Michelin foi definida como um símbolo que indica que os estabelecimentos que a recebem "são reconhecidos por sua boa comida" (p. 7). Rapidamente ela se tornou referência no universo da Gastronomia. Já no ano de 1911, o guia cobria toda a Europa. Apenas em 2006, ele foi estendido para a América e, no ano seguinte, para a Ásia. Atualmente, ele classifica restaurantes em mais de 30 países.

Segundo o guia, as estrelas representam "distinções de qualidade culinária" (p.15). Um restaurante com uma estrela apresenta uma "cozinha requintada", com "produtos de qualidade, execução claramente refinada, sabores marcantes e regularidade na realização dos pratos". Duas estrelas indicam que o restaurante tem "uma cozinha excelente", com "os melhores produtos valorizados pela excelência de um chef talentoso, que assina, com sua equipe, pratos sutis e surpreendentes". Com três estrelas, o guia aponta que o restaurante tem "uma cozinha excepcional", assinada por um grande chef e com "produtos excepcionais, pureza e potência dos sabores, composições equilibradas [...] que alcança o nível de obra de arte". Um restaurante que não chegou ao estatuto de uma estrela pode, ainda, ser condecorado com um símbolo "*bib gourmand*", que aponta que ele apresenta, por meio de seu serviço, "a melhor relação qualidade/preço", com "bons produtos bem aproveitados, preços moderados, uma cozinha com excelente relação qualidade/preço".

No Brasil, o Guia foi lançado em 2014 e classifica apenas os restaurantes localizados nas cidades do Rio de Janeiro e de São Paulo. Na edição de 2016, dezenove restaurantes brasileiros receberam estrelas *Michelin*. Em relação a estes, nenhum recebeu três estrelas, apenas um recebeu duas estrelas e os outros dezoito receberam uma estrela. É importante ressaltar que o guia classifica os estabelecimentos a partir de

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

critérios internamente estabelecidos. Ou seja, estes os restaurantes são classificados a partir de parâmetros próprios do guia, de modo que não se pode afirmar que essa classificação é absoluta. Um exemplo de viés do guia é que, por ser oriundo da França, ele tende a classificar os restaurantes, nos diferentes lugares do mundo, com base no modelo Francês, de modo que, no geral, recebe maior pontuação aqueles restaurantes que estão de acordo com esse modelo. No presente estudo o guia foi utilizado com a finalidade de operacionalizar o termo "alta gastronomia".

Assim, a lista dos dezoito restaurantes estrelados foi utilizada como critério para definir quais restaurantes brasileiros se enquadram no conceito de alta gastronomia. Ou seja, para este estudo, entende-se que o Guia *Michelin*, por meio de sua condecoração, estabelece se um restaurante é ou não de alta gastronomia. Vale ressaltar, mais uma vez, que esse critério foi escolhido para fins de operacionalizar o termo e que não se pretende nesta dissertação apontá-lo como um critério absoluto.

Dentro do universo dos dezoito restaurantes, foram escolhidos três, aleatoriamente, para os quais foram enviadas, via *e-mail*, cartas-convites que explicavam os objetivos e as etapas da pesquisa. Em relação aos três estabelecimentos convidados, apenas um — localizado na cidade de São Paulo — respondeu ao *e-mail*, uma vez que, por manterem muitos segredos de operação, eles não costumam abrir seus espaços para pesquisas desta natureza. Em seguida, foi marcada uma conversa pessoalmente com o gerente do estabelecimento, que apresentou interesse pelo objeto do estudo e autorizou a realização deste.

A cozinha do restaurante em questão funciona em dois turnos — o do dia e o da noite — e em cada um desses turnos trabalha uma equipe diferente. A equipe de cada

um dos turnos é composta pelos seguintes cargos: a chefia; o "passe", com três subchefes; a "praça quente", composta pela a "chapa", o "arroz" e a "guarnição"; a "praça fria", que conta com um chef de praça e três cozinheiros; e a confeitaria, que conta com o chef confeitoiro.

Todos os funcionários da cozinha foram convidados a participarem, voluntariamente, da pesquisa. Foram feitas entrevistas individuais com nove trabalhadores, sendo cinco do turno do dia e quatro do turno da noite.

3.2 Participantes

A pesquisa foi realizada com nove trabalhadores da cozinha do restaurante descrito, sendo três do sexo feminino e seis do sexo masculino. Os entrevistados tinham entre 19 e 37 anos, com seis meses a nove anos de trabalho no estabelecimento. Seis deles atuavam no turno do dia e os outros três no turno da noite. Apenas dois não eram formados em Gastronomia.

Os funcionários do turno diurno, que foram entrevistados, eram dos seguintes cargos: dois do "passe"; um do "arroz", um da "guarnição" e o chef da "cozinha fria". Em relação ao turno noturno, foram entrevistados o do "arroz", o da "chapa", a "chef da cozinha fria" e a chef de confeitaria.

3.3 Procedimentos

Foram realizadas entrevistas individuais, no local e horário de trabalho, conforme a disponibilidade dos trabalhadores. Os trabalhadores foram convidados a participar, voluntariamente, da pesquisa. No início da entrevista, explicou-se a eles o objetivo da entrevista, qual seja, conhecer o seu contexto de trabalho e o modo como se

sentiam em relação ao trabalho. Em seguida, ressaltando-se o caráter voluntário de sua participação, iniciaram-se os questionamentos. Ao final da entrevista, os trabalhadores foram informados que, se tivessem interesse, ao final do estudo, receberiam, via *e-mail*, os resultados. As entrevistas duraram em média 35 minutos, foram gravadas em um *smartfone* e, posteriormente, transcritas integralmente.

3.3.1 Coleta de dados

Como técnica de coleta de dados, foram realizadas entrevistas individuais semiestruturada, tal como propõe Mendes (2007). A entrevista como fonte de dados, em Psicodinâmica do Trabalho, prioriza a escuta, de modo que deve apresentar perguntas abertas com o fim de permitir que a fala dos trabalhadores seja livre. Assim, o pesquisador deve assumir uma atitude clínica, se engajando, intersubjetivamente, na escuta, priorizando a construção do discurso do entrevistado com a finalidade de apreender a realidade do trabalho a partir da subjetividade do trabalhador. Segundo a autora,

o momento da entrevista é um processo no qual vínculos (simbólicos, afetivos, ideacionais, sociais) são estabelecidos. À medida que o entrevistado fala, o entrevistador na sua escuta se envolve no discurso do entrevistado, buscando apreender os conteúdos psicológicos latentes, além do manifesto, que se revelam nas verbalizações. Com esta atitude, o pesquisador aprofunda os vínculos e permite uma expressão autêntica do sujeito, possibilitando uma aproximação com o objeto de pesquisa. Sem essa escuta da fala, não é possível investigar os elementos reveladores do [conteúdo] latente encoberto [...] (p. 68)

A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

A operacionalização da entrevista como fonte de dados para a realização da análise da psicodinâmica do trabalho se dá de acordo com a entrevista da pesquisa científica, tal como discutidas pelos autores citados por Mendes (2007): Danzin e Lincoln (2003, 2006), Cassel e Simon (1995), Bleger (1996), Manayo (1996), Berg (1998), Martinelli (1999), Mendes (2002), Bauer (2002) e Turato (2003). Com base nesses autores, a entrevista, enquanto aplicada ao objeto da psicodinâmica do trabalho, é definida como "uma técnica para coletar dados, centrada na relação pesquisadores-pesquisados e na fala-escuta-fala dos conteúdos manifestos e latentes, sobre a organização do trabalho, as vivências de prazer-sofrimento, as mediações e os processos de subjetivação e de saúde-adoecimento" (Mendes, 2007, p.69).

As entrevistas foram conduzidas por um roteiro definido com base no arcabouço teórico da psicodinâmica do trabalho, que apresentava as seguintes perguntas:

- Como é o seu trabalho?
- Como você se sente em relação ao seu trabalho?
- Quais são suas maiores dificuldades?
- O que mais te traz satisfação?
- Como você lida com as dificuldades?

A entrevista foi voltada para a investigação dos seguintes aspectos do trabalho: o contexto de trabalho, com a finalidade de explorar temas relativos à organização prescrita do trabalho e ao real do trabalho; os sentimentos do trabalhador em relação ao trabalho, com vistas a trazer à tona as vivências de prazer-sofrimento dos entrevistados;

e os modos de enfrentamento adotados diante das exigências de organização do trabalho, com o fim de se conhecer as soluções que os trabalhadores criam para lidarem com as dificuldades do trabalho.

3.3.2 Análise dos dados

Os dados, compostos pela transcrição integral das entrevistas, foram analisados de acordo com os dois primeiros eixos da Análise da Psicodinâmica do Trabalho (APDT), que é a segunda etapa da Análise Clínica do Trabalho (ACT), tal como propõem Mendes e Araujo (2012). A ACT é uma técnica para organizar o material da escuta e se baseia "na qualidade e no significado do discurso" (p.62). Nela, o conteúdo das respostas é analisado considerando-se suas contradições e os paradoxos da linguagem que, porventura, os trabalhadores podem apresentar em sua fala, uma vez que entendemos que a organização real do trabalho também é marcada por contradições e paradoxos. Em sua segunda etapa, na APDT, as falas são editadas e organizadas, em forma de texto e categorizadas de acordo com os seguintes eixos de análise e seus respectivos temas:

Eixo I – Organização do trabalho prescrito e o real do trabalho

Tipos de tarefas

Divisão do trabalho

Normas e regras

Tempos e ritmos

Exigências técnicas

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

Relação com pares, chefias e clientes

Estilo de gestão

Responsabilidade e riscos

Eixo II – Mobilização subjetiva

Sufrimento criativo

Inteligência prática

Espaço de discussão

Cooperação

Reconhecimento

Eixo III – Sofrimento, defesas e patologias

Sufrimento patogênico

Estratégias de defesas individuais

Estratégias de defesas coletivas

Tipos de patologias

Danos físicos e psicossociais

Segundo as autoras, outros temas e outros eixos podem emergir da análise, de acordo com os dados empíricos e com o avanço conceitual da abordagem. Além disso, eixos e temas previstos podem estar ausentes, uma vez que dependem das características específicas dos diferentes tipos de organização do trabalho investigados. Assim, é

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

possível recortar os eixos, a depender do objetivo do estudo. Para esta pesquisa, foram utilizados, apenas, os eixos um e dois, que se enquadram com seu objetivo, qual seja, analisar a mobilização subjetiva no trabalho de uma cozinha de um restaurante de alta gastronomia.

4. Resultados

Neste capítulo serão apresentados os resultados categorizados de acordo com os dois primeiros eixos da Análise da Psicodinâmica do Trabalho (APDT), que é a segunda etapa da Análise Clínica do Trabalho (ACT), tal como propõem Mendes e Araujo (2012), que são: eixo I – organização do trabalho prescrito e o real do trabalho; e eixo II – mobilização subjetiva.

4.1 Organização do trabalho prescrito e o real do trabalho

4.1.1 Tipos de tarefas

Cada trabalhador fica responsável por executar um conjunto de tarefas específicas a depender do cargo que ocupa dentro da equipe. Além disso, o trabalho é dividido em dois momentos, a saber, o momento do pré-preparo, chamado pelos trabalhadores de *mise en place* — que em tradução livre do francês significa “por em ordem” — e o momento do serviço. Cada um desses momentos do trabalho apresenta tarefas específicas. No *mise en place* o restaurante, ainda, não se encontra aberto e nesse momento é feito o pré-preparo daquilo que irá compor os pratos. O serviço começa quando o restaurante abre e consiste no momento de finalização dos preparos, de montagem e de venda dos pratos, que ocorre de acordo com a demanda dos clientes. Acerca disso, um dos trabalhadores relata: “o *mise en place* é o pré-preparo do que é que a gente vai... vai servir. E aí a gente faz isso até a hora da casa abrir, assim... [...] tem que tá pronto até a hora da casa abrir. Aí a casa abre a gente começa a fazer o serviço que é... canta uma comanda e a gente tem que preparar, mandar o que a comanda pede.”

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

Os tipos de tarefas também mudam de acordo com o turno, uma vez que, no turno da manhã, somente há o serviço *à la carte*, em que o cliente escolhe os pratos listados no cardápio; e, no turno da noite, além desse serviço, há, também, o serviço de menu degustação, no qual são servidos para o cliente um curso de pratos pré-estabelecidos pelo chef. Essa diferença entre os turnos faz com que o trabalho do turno da noite seja mais intenso do que o do turno da manhã, como relata o trabalhador: “à noite é muito mais pesado do que é no almoço, né? É um troço pesado porque no jantar tem menu degustação. Então além do cardápio saindo, tem o menu degustação saindo.”

Além disso, há uma interdependência entre os turnos no que diz respeito a alguns preparos que visto precisam ser feitos com certa antecedência. Então, os ocupantes dos mesmos cargos de turnos distintos precisam adiantar tarefas para o turno seguinte, como relata o trabalhador: “Então... a primeira coisa que eu faço quando eu chego, eu abro minha praça, a gente fala assim, que é olhar tudo que tem que ser feito, que foi feito ontem pelo meu parceiro de praça da noite, conferir tudo, e... fazer um, um plano de ataque de como eu vou fazer tudo durante o tempo que eu tenho, sabe?”

As tarefas são repetitivas e exigem bastante dos trabalhadores no aspecto físico, uma vez que eles passam todo o expediente de trabalho em pé. O trabalho repetitivo é visto como uma fonte de sofrimento para os trabalhadores, uma vez que faz com que suas rotinas sejam monótonas e com poucos momentos de criação, como relata o trabalhador:

“o trabalho é bem estressante, é muito monótono, sabe. É muito, como vou falar, todo dia a mesma coisa. Todo dia é a mesma coisa, é uma rotina insuportável, a gente fala. Restauração, pelo menos, é assim, buffet é um pouco diferente. Buffet cada evento é uma

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

história, mas restauração é todo dia a mesma coisa. Se não mudar o cardápio, todo dia você vai fazer a mesma coisa. Eu estou há dois anos, eu faço praticamente a mesma coisa há dois anos. Então é muito estressante e tem o serviço que também o psicológico é horrível, sabe, pro psicológico.”

O trabalho na cozinha é permeado por situações inesperadas. Os imprevistos, como a falta de alguns ingredientes, a falha em algum preparo ou falhas em equipamentos, fazem com o trabalhador vivencie situações de sofrimento, uma vez que eles são responsáveis por resolverem esses problemas e não podem parar o trabalho por causa deles, nem deixar de atender o cliente no tempo esperado, como ilustra a seguinte fala: “às vezes a gente chega aqui, aí a cozinha tá suja porque eles fizeram manutenção, vou dar um exemplo. Tá suja do caramba. E aí a gente já chega e é uma coisa a mais pra se estressar. Às vezes a gente chega e tá sem energia, a gente chega e tem equipamento quebrado, a gente chega e alguém não veio trabalhar porque tá doente. Aí gente se vira, a gente chama a manutenção... se não tiver como, a gente... a gente vê o que dá pra fazer, pega de outra casa... A gente sempre se vira. A gente acha um jeito. A gente faz de outro jeito. Tem que fazer. Não existe isso de não fazer. Acha um jeito e faz. Se vira. A gente sabe improvisar bem. São os grandes feitos do cozinheiro, é sério.”

4.1.2 Divisão do trabalho

O trabalho é dividido de acordo com a praça em que cada trabalhador atua, quais sejam: praça fria, arroz, guarnição, chapa, confeitaria, passe — onde atuam os subchefes — e chefia. E cada trabalhador apresenta um conjunto de tarefas específicas relativas ao cargo que ele ocupa, como relata um dos entrevistados que ocupa a praça do passe:

A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

“Ah, meu trabalho... praticamente, todo dia eu chego, aí a gente pica as coisas. O passe, na verdade, o quê que a gente faz, ele é uma praça que finaliza os pratos pro restaurante. Então, o quê que a gente faz, a gente pica a maioria das finalizações dos pratos. Tudo que é pra finalizar os pratos, a gente pica e a gente coloca ali na boqueta, que a gente chama. E a gente finaliza apenas alguns pratos, a maioria vem de trás. Então, o quê que a gente faz, a gente comanda a cozinha, organiza e comanda a cozinha e tudo o que vem de trás, proteína, é... os legumes, as verduras, a gente pega e finaliza ali na frente. Basicamente é isso.”

Apesar de o trabalho ser dividido de acordo com a praça em que cada um atua, há uma interdependência na execução das tarefas, uma vez que alguns pratos são compostos por preparos de diferentes praças, fazendo, assim, com que os trabalhadores tenham que trabalhar num ritmo coletivo e que tenham que se comunicar por todo o tempo.

Há níveis hierárquicos bem estabelecidos dentro da equipe, como aponta a verbalização: “São três passos a serem cumpridos ali, né? Que é o júnior, o pleno e o sênior. Aí depois é chef de praça e depois subchefe... Mas na prática todo mundo é cozinheiro, né? Digamos que é os cozinheiros, o passe, o subchefe e o chef.” Entretanto, os trabalhadores que relatam que existe a possibilidade de ascenderem rapidamente na carreira. Muitos começaram como estagiários e, após algum tempo de trabalho, foram contratados. Todos os funcionários que ocupam cargo de subchefia ou de chefia de praça começaram como estagiários ou auxiliares e foram promovidos, como aponta a verbalização: “Depois vim pra praça fria. Comecei como auxiliar na praça, daí tudo aconteceu muito rápido. Porque eu tô no restaurante há um ano exatamente e já sou o chefe da praça.”

Comentado [1]:

Comentado [2]: aqui a formatação tem que ser de acordo com as normas da APA. Posso seguir a mesma sugestão?

Comentado [Office3R2]:

Comentado [Office4R2]:

Outro aspecto da divisão do trabalho diz respeito à separação entre a concepção e a execução das tarefas. A criação dos pratos fica a cargo da chefia e de pessoas contratadas para realizar essa tarefa específica, enquanto a execução é de responsabilidade dos outros membros da equipe. Foi relatado que os outros trabalhadores podem contribuir para o processo de criação, mas que, entretanto, não sobra tempo para isso, como aponta um dos entrevistados: “O nosso pré-preparo, o nosso *mise en place* diário, é bem extenso em pouco tempo. Então, sempre que a gente tem uma ideia, algum tipo de coisa, que é passado pra frente, que... é... tende a se concretizar, é meio que em horas vagas, assim, quando você tem um minutinho pra ajudar, em fazer alguma coisa, complicado isso, sabe? A gente tem lá na parede da cozinha algumas ideias, só que... não temos, digamos assim, muito tempo pra... concretizar tudo aquilo, sabe? Aí, há um tempinho atrás, algumas semanas atrás, o chef contratou... um casal de chefs, uma menina e um cara, justamente para a criação. Eles tão... na cabeça criativa agora, é... porque... eles têm muito mais experiência, trabalharam em restaurantes muito, muito bons na Europa etc., e agora eles tão aqui pra ajudar nisso”.

4.1.3 Normas e regras

Na cozinha profissional, normalmente, trabalha-se com um instrumento chamado de ficha técnica de preparo, que traz a prescrição exata acerca das tarefas que precisam ser executadas para a realização de todos os que compõem o cardápio ou o menu degustação. A ficha técnica de preparo, normalmente, apresenta as seguintes informações: nome e foto prato; rendimento do preparo; nome dos ingredientes expressos detalhadamente; medidas dos ingredientes que podem ser expressas pela contagem, pelo volume ou pelo peso; lista de equipamentos e utensílios a serem

A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

utilizados; instruções detalhadas dos passos da preparação; instruções sobre a montagem do prato e sobre o modo de servir. A principal função da ficha técnica de preparo consiste na padronização dos pratos.

Na cozinha estudada, entretanto, no que diz respeito à execução dos preparos, há pouca prescrição. O dispositivo da ficha técnica de preparo não é utilizado por todos os trabalhadores, como relata um dos entrevistados: “quando eu entrei na guarnição não existia ficha técnica. Não tinha ficha técnica. Podia até ter, mas não me foi dado, não me deram nada. Só me foi passado boca a boca. Daí eu fui lá, fui aprendendo e fui fazendo. Aí até que eu falei ‘tá, entendi como faz’, peguei o caderno da praça e eu fiz a ficha técnica, coloquei tudo”.

Essa falta de prescrição se dá porque, de acordo com a fala de outro entrevistado, todos os trabalhadores já sabem o que devem fazer, uma vez que já conhecem o cardápio: “a gente tem o cardápio... Praticamente todo mundo já sabe o que tem que fazer. Já sabe o *mise en place* que tem que fazer e tudo.” Desse modo, a prescrição existente está mais relacionada às normas de conduta do que à execução das tarefas propriamente dita, como relata outro trabalhador: “então, as regras que a gente impõe é mais de postura, entendeu? Regra mais de trabalho, assim, ser rápido, não falar tanto. Mas aqui o pessoal conversa bastante. Tem cozinhas que não pode falar nada, mas aqui a gente deixa com mais liberdade, entendeu? Fica mais sério na hora do serviço, que daí é silêncio total, concentração, mas regra, assim, não tem quase nenhuma.”

Sobre as regras e normas existentes, os trabalhadores percebem que há uma relação entre elas e a qualidade das tarefas executadas. Então, essas regras e normas são

vistas de modo positivo por eles, uma vez que os trabalhadores da cozinha em questão prezam bastante pela qualidade da execução do trabalho, tal como relata o trabalhador: “Eu acho que as regras e normas daqui são super construtivas. Tipo, você vê no começo, assim que você entra, que realmente é perfeito porque é uma forma bem rígida e bem limpa, bem organizada de se trabalhar, então se você pega isso, desde o início da sua carreira até o final, é maravilhoso. Pra mim é ótimo. Tudo que envolve aprimorar suas técnicas e aprimorar sua forma de trabalhar é muito positivo e aqui no restaurante tem muito disso.”

4.1.4 Tempo e ritmos

Os trabalhadores relatam que, durante o pré-preparo, eles têm pouco tempo para realizar um grande volume de tarefas. Isso faz com que eles muitas vezes não tenham tempo para realizar pausas de descanso, como aponta o relato: "A dificuldade no início primeiro é a quantidade de *mise in place*. Você tem muita coisa pra fazer em pouco tempo. Então você tem que... se virar. Você tem que... tem que acabar, sabe? Então, antes, né? Antigamente, acontecia do pessoal não ia jantar, pra continuar fazendo as coisas, sabe?"

No momento do serviço, o ritmo também é acelerado, uma vez que eles precisam liberar os pratos ao mesmo tempo, de acordo com a demanda dos clientes, como relata um dos entrevistados: "bom, essa praça de manhã ela costuma sair muita coisa. Ela cuida das massas, da parte de todas as massas do restaurante, ela também vai... os acompanhamentos, sabe? Bom, no serviço é uma praça assim bem puxada, bem corrida. Eu tô sempre correndo, pareço uma barata tonta na cozinha, sabe? Tô sempre andando, sempre correndo, sempre verificando as coisas; porque cada comanda

A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

tem... cinco comandas e é cinco coisas que eu tenho que fazer ao mesmo tempo, entendeu?"

Além do tempo imposto pelas demandas dos clientes, os trabalhadores, também, precisam se adequar ao tempo de preparo e de finalização dos pratos que são pedidos. Esse tempo varia de acordo com os tipos de preparo que compõe cada prato, como indica a seguinte verbalização: "na hora do serviço sim, tem que ser acelerado, né? Senão o cliente sai insatisfeito. Porque... Tem prato que demora uns quinze minutos e tal... você tem que ser rápido, não pode atrasar. Já pensou um prato que demora 15 minutos, você já está ali há meia hora esperando. Mas uma hora esperando com o prato, então... muitas vezes tem espera e tal. Você não pode demorar com os pratos. Se um prato demora 15 minutos, você demorar mais cinco de atraso, né? 20 minutos. Nunca devemos fazer, por isso que a gente é bem rapidinho. Tem que ser rápido. Pro cliente sair satisfeito."

Assim, o ritmo de trabalho é excessivo e as tarefas são cumpridas sob pressão de tempo, fazendo com que os trabalhadores se tornem acelerados, como aponta a fala: "mas eu tô acostumado a entrar no restaurante, falar 'oi' pra todo mundo, trocar uma ideia, pegar na faca e só largar na hora de ir embora. A partir do momento que você montou a sua bancada pra começar a trabalhar, você só para na hora de fechar. Então você, tipo, chega, se organiza bem, faz uma lista do que você vai fazer e não pára mais. Basicamente você não pára mais."

Esse ritmo acelerado faz com que os trabalhadores fiquem muito cansados, levando-os ao sofrimento e, muitas vezes, à exaustão. Acerca disso, o trabalhador verbaliza: "Você corre muito, corre muito, mais do que qualquer outra e sabe? Tipo..."

Comentado [a5]: Verificar intenção.

Comentado [Office6R5]:

Comentado [Office7R5]:

mesmo assim no dia seguinte você vai ter que correr da mesma forma ou mais, ou mais."

A jornada de trabalho também é intensa — eles só têm um dia de folga por semana — é uma fonte de sofrimento porque, além de levá-los ao cansaço físico, mental e psicológico, também faz com que eles não tenham muito tempo livre para gastar com sua vida pessoal e social, como ilustra a fala: "a gente não tem muito vida pessoal, né... É... tem vezes que a gente tem que dobrar e aí é bem complicado porque a gente marca, às vezes a gente marca as coisas pra fazer e aí não dá. Tem que desmarcar. É como se aqui fosse uma prisão, vamos dizer. A gente não tem vida pessoal. Tem uma folga, tem segunda-feira de folga e aí um domingo sim, um domingo não... Então é meio complicado."

4.1.5 Exigências técnicas

A principal exigência técnica presente na organização do trabalho estudada se dá em relação ao padrão de qualidade do restaurante, que, de acordo com os trabalhadores, é muito alta, uma vez que o estabelecimento está entre os melhores restaurantes do país e do mundo, de acordo com a crítica especializada. A execução das tarefas de acordo com esse padrão de qualidade é fiscalizada pelo chef, como relata um trabalhador: "Olha, o chef é muito exigente, ele é muito detalhista e tem muita exigência sim. Então, então pra um padrão Brasil, eu acho que é um restaurante bem exigente... A gente tem que ter muito padrão, muito padrão. O que a gente é mais exigido aqui é padrão. Tem que manter o padrão constantemente."

Essa exigência de manutenção do padrão de qualidade do restaurante, bem como os ritmos acelerados de trabalho exerce muita pressão sobre os trabalhadores,

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

levando-os a vivenciarem muitas situações de sofrimento, como relata o entrevistado: "porque tem dia que a gente quer morrer aqui dentro. Tem dia que é horrível, né. Eh... muita pressão e aí as pessoas choram porque não sabe lidar. Tem muita gente nova, não sei se você percebeu. Então, essas pessoas mais novas não sabem lidar com esse tipo de pressão, com esses pensamentos, sabe, ruins. Só tem pensamento, tem muito pensamento ruim que vem. Frustrações... tem gente que não sabe lidar, a pessoa é muito nova e não sabe lidar, e aí chora, aí vem pedir conselho pra gente. A gente tenta dar, porque a gente já passou por isso, eu já passei por isso. Na minha época era bem pior, mas agora tá tranquilo. Mesmo assim eles não sabem lidar."

4.1.6 Relação com pares, chefias e clientes

Alguns trabalhadores percebem como boa a relação entres os pares. Muitos deles se percebem como uma família, por passarem bastante tempo juntos dentro e fora do trabalho, tal como aponta a seguinte fala: "e com os colegas, é maravilhoso. A gente é muito família. A gente faz muita coisa fora. Sempre a gente sai daqui e vai beber alguma coisa, vai comer alguma coisa, a gente sempre combina uma vez ou outra de ir na casa de alguém, de ir em algum lugar diferente, ou tentar conhecer algum restaurante novo. A gente tem uma relação muito boa."

Outros trabalhadores, entretanto, percebem a relação com os pares como causadora de sofrimento, principalmente para os trabalhadores que estão nos cargos de subchefia e que, por isso, precisam liderar e supervisionar os colegas, como relata o entrevistado: "acho que a única dificuldade pra mim... é lidar com muita gente, psicológico de muitas pessoas. Como a gente toma conta da cozinha, é complicado, sabe. Porque, querendo ou não, nós temos que lidar com as pessoas e é complicado. Às

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

vezes a pessoa não sabe... se corta... e também não sabe lidar também. A gente... cada pessoa é uma história, né, eu te falo."

Alguns trabalhadores relataram que não há cooperação entre os pares. Essa falta de cooperação funciona como fonte de sofrimento, já que, sem a ajuda dos colegas, alguns trabalhadores se sentem sobrecarregados, como ilustra a fala: "na hora que eu preciso de ajuda, que tá saindo muita coisa, não estou dando conta ou tem muita coisa, o pessoal parece que não vê, sabe. E tipo, eu preciso pedir ajuda, eu preciso tomar atitude e falar 'ah, eu preciso de ajuda. 'Fulano, me ajuda, fulana, me ajuda', sabe. E tem pessoa que simplesmente vira a cara. E eu só acho que, numa equipe, pra fazer uma cozinha perfeita, sabe, tipo, é não levar, ah, não levar as coisas pro pessoal, sabe, e sim é... ajudar, sabe, mesmo você não gostando da pessoa."

A relação com a chefia é percebida de dois modos diferentes: a partir da relação de aprendizado, ou seja, os trabalhadores entendem que, por meio da relação com a chefia, eles podem aprender mais coisas acerca do ofício; e, a partir reconhecimento, uma vez que eles entendem que é a avaliação do chef que legitima a qualidade das tarefas realizadas. Essa dupla relação leva os trabalhadores a vivências de prazer e de sofrimento. O aprendizado e o reconhecimento são fontes de prazer, como relato o trabalhador: "agora eu tô falando muito com o chef e melhorando as coisas com ele... e isso me traz muita satisfação porque, querendo ou não, ele... não entrando no mérito de prêmios, mas ela já ganhou muitos prêmios, então você não tá com qualquer pessoa, sabe? Então, você tá... é uma satisfação muito grande você tá com ele, trabalhando com ele, pra ele, sabe?"

O percurso que os leva até e o reconhecimento é marcado por cobrança e pressão da parte da chefia. A cobrança e a pressão por parte da chefia, feita de muitas vezes de modo enérgico, são fontes de sofrimento para os trabalhadores, como relata o trabalhador: "às vezes... por isso que vêm as broncas... as frustrações. Porque a gente acha que a gente tá certo e às vezes o chefe vem e fala que tá errado, que tá uma porcaria e tal... e aí, é bem complicado, sabe. Eles são bem exigentes aqui. Quanto maior o nível na hierarquia, pior é a exigência".

4.1.7 Estilo de gestão

O gerente do restaurante é visto como um mediador dos conflitos que, eventualmente, surgem na cozinha, como aponta a entrevistada: "o gerente, não é o meu departamento, mas que hierarquicamente ainda está acima. Então muitas vezes eu acabo recorrendo a elas pra resolver alguma coisa. Mas é sempre isso, é sempre pra resolver algum problema, nunca é 'aí, uma bronca, um... uma imposição', é uma coisa que precisa de alguém... acima pra coordenar e pra resolver." Entretanto, poucos trabalhadores abordaram, em suas falas, o tema em questão.

4.1.8 Responsabilidade e riscos

A principal responsabilidade atribuída aos trabalhadores é a de executar suas tarefas de acordo com o padrão de qualidade do restaurante que, por ser um estabelecimento reconhecido internacionalmente, apresenta um padrão de qualidade bastante alto, como relata o entrevistado: "Então, eu sou cobrado disso, então, eu meio que tento controlar, assim, pra não perder a qualidade, né. Porque o Restaurante é um restaurante de alta gastronomia, né, então, tem que ter essa qualidade, né. Então, a gente tem que fazer de tudo pra ter essa qualidade do alimento em si."

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

Como o padrão de qualidade exigido no restaurante é muito alto, o erro não é algo esperado, de modo que os trabalhadores percebem a possibilidade de erro ou de falha como um risco presente em sua atividade, como relato o entrevistado: "O risco tá sempre, né? Por isso que é toda aquela pressão de chegar mais cedo, de verificar as praças. O risco na verdade é você falhar, você deixar alguma coisa a desejar, isso pra mim já é um risco, sabe? Então, responsabilidade e risco nessa questão tão andando lado a lado, né? Tem que ser responsável pra deixar tudo certo e não correr o risco de realmente deixar faltar alguma coisa, tipo, 'ah, esqueci', sabe? Porque é sua praça."

O medo de errar, de não conseguir manter o padrão do restaurante, é uma fonte de sofrimento para os trabalhadores, uma vez que errar coloca em questão a competência destes, fazendo com que eles não se sintam bons o suficiente, como mostra o relato: "pra mim na verdade é o mais importante, é que eu não queria errar, porque eu não queria prejudicar nada no nosso trabalho, sabe? Eu queria fazer tudo de forma perfeita. Então, se eu errava alguma coisa, eu me sentia muito mal, sabe? Muito mal. Mas, aí o tempo... hoje em dia eu sei errar menos."

4.2 Mobilização subjetiva

4.2.1 Sofrimento criativo

Apesar do sofrimento vivenciado em função de alguns aspectos da organização do trabalho, outras características da mesma organização permitem que os trabalhadores transformem o sofrimento em criatividade. Os aspectos relatados que possibilitam essa transformação são: a possibilidade de aprendizado por meio do exercício da prática profissional; a autonomia e a liberdade que eles têm frente à organização prescrita do trabalho; a possibilidade de superação, uma vez que o trabalho é visto como um desafio

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

a ser superado; a noção de pertencimento a uma equipe competente que o trabalha num restaurante renomado; e o fato deles trabalharem fazendo algo que sentem prazer em realizar — cozinhar.

Sobre o aprendizado adquirido, ele é visto pelos trabalhadores como algo satisfatório e motivador, uma vez que eles se percebem não apenas executando tarefas, mas também estão aperfeiçoando seu ofício, como relata o trabalhador: "É... eu tava há pouco tempo na guarnição e eu tava desmotivado, sabe? Eu já tinha, digamos assim, dominado a praça, já não aprendia muito mais, e... cansado, né? Agora que eu fui pro arroz e ainda mudei de turno, aí toda essa motivação voltou, sabe? Eu tô gostando muito agora, de tudo que tá acontecendo de novo, o que eu tô aprendendo, e a responsabilidade que me foi dada, então, eu tô gostando bastante, sabe?". Ainda nesse sentido, outro trabalhador relata: "Eu tenho muita satisfação em fazer um trabalho bem feito, em ver a evolução... esse trajeto todo que eu te contei, é muito legal por uma realização pessoal, assim. Porque eu vejo já que, quando eu entrei, há quase três anos atrás, eu era totalmente diferente de hoje. Isso eu falo profissionalmente, assim. As coisas que eu sei, que eu aprendi aqui... então foi como uma escola, então isso me satisfaz muito."

Esse aperfeiçoamento conquistado por meio do exercício da prática profissional num restaurante valorizado pela crítica especializada é visto pelos trabalhadores como uma continuidade da formação profissional. O trabalho, então, é vivenciado por eles como uma escola, onde eles irão aperfeiçoar suas técnicas, bem como uma oportunidade de melhora do currículo, como ilustra a seguinte fala: "o restaurante é uma escola muito boa, tipo, uma escola perfeita no sentido do ramo, sabe? Pra quem quer aprender, o restaurante é uma escola perfeita. Tem de tudo, tem super técnicos, tem todos os tipos

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

de produtos, te leva pra qualquer lugar do mundo que o chef vá fazer evento, ela leva alguém. Te dá oportunidade, sabe? Te abre portas". Ainda, acerca dessa questão, outro entrevistado relata: "Então eu acho que eu construí algo sólido, que vai estar pra sempre no meu currículo. E é um currículo bom nesse sentido. O restaurante ter sido eleito um dos melhores do mundo [...] então, é uma passagem muito boa. Mas eu levo isso como um aprendizado, uma escola, como já te falei, mesmo. Que eu quero levar pro resto da minha vida."

A liberdade e autonomia em relação à realização das tarefas também é mobilizadora, uma vez que permitem que os trabalhadores tomem decisões acerca de aspectos relevantes de seu trabalho, como aponta a fala: "Logo que eu entrei, óbvio, quando era estagiária, eu não... eu sei que eles não tinham confiança em mim. Tudo que eu fazia eles vinham e olhavam pra ver se tava bom. E ter ganhado esse espaço aqui... e... e ter essa autonomia pra trabalhar foi um presente."

A liberdade em relação à troca de horários também é vista como satisfatória: "eu sou do turno da manhã. Ontem, excepcionalmente eu tava à noite. Porque às vezes a gente... e isso eu também gosto no Restaurante, que a gente consegue fazer essas trocas, em vários restaurantes não permitem isso. Como a gente tem dois turnos, então às vezes a gente pode... é... eles não se importam da gente falar assim 'ah! Amanhã você pode vir à noite pra mim e eu venho de manhã? A gente pode fazer.'"

Outro aspecto da organização do trabalho que mobiliza os trabalhadores é o fato de eles perceberem a exigência de realização das tarefas de acordo com o padrão do restaurante como algo desafiador. Esse desafio os impulsiona a melhorarem em seu ofício. E, uma vez que eles conseguem superar o desafio, eles se percebem como

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

capazes de realizar um trabalho de qualidade, como aponta o relato: "porque o que eu gosto mesmo da cozinha é o desafio. Eu sabia que era uma praça difícil, eu sei que é o restaurante, um restaurante muito rígido na questão, assim de forma geral, tanto de organização, quanto de execução. [...] Foi muito construtivo pra mim, pra minha carreira de forma geral. Ter assumido uma praça tão complexa e ter dado conta, na medida do possível. Porque pra mim o que vale é o desafio. Chegar num restaurante hoje, ganhar muito mais, trabalhar muito menos, não sei se vou me sentir tão feliz, tão satisfeito. Porque... não vai ter desafio, saca? O legal é realmente o desafio". Ainda nesse sentido, outro trabalhador verbaliza: "satisfação realmente é... ter aquele desafio e cumprir o desafio, sabe? E o que mais me traz satisfação é ver um dia de muito movimento, muito... e dar tudo muito certo. [...] eu acho que é isso, é você chegar e executar um trampo bem feito que você esteja satisfeito e não cometer erros, né? Cara, você se sente super bem. Porque é pra isso que você tá lá. Não errar e fazer tudo certo, no tempo certo. Cometer o mínimo de erro possível."

A noção de pertencimento que eles apresentam em relação à equipe, ao restaurante também mobiliza os trabalhadores. Eles se percebem como parte de um grupo que visa a uma causa maior, que é a realização do trabalho de acordo com o padrão exigido, como ilustra a fala: "[...] eu gosto de trabalhar, sabe? Com cozinha. Eu gosto bastante dessa adrenalina, dessa organização, do povo todo unido meio que numa causa assim, eu gosto. Depois que eu comecei a trabalhar com cozinha de verdade, meio que já vinculou na minha vida, que eu nunca imaginei, sabe? A causa é não errar. Não errar e fazer tudo certo e não ter reclamação. E tá todo mundo querendo isso, desde o passe até a pia. A pia não quer que falte um prato, porque, se faltar um prato, fulano não

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

vai conseguir servir no tempo e o passe não vai conseguir liberar a mesa no tempo e assim vai, vai todo mundo pra uma ideia só."

Outro fator importante para a mobilização é que os trabalhadores trabalham com aquilo que gostam. Eles escolheram a profissão justamente por gostarem de cozinhar, por sentirem prazer em realizarem esse ofício. Isso faz com que eles se mobilizem no trabalho, uma vez que gostam das tarefas que realizam, como relata o entrevistado: "eu acho que... se não todos, mas a grande maioria faz isso porque ama. Porque... é... é meio loucura fazer isso, sabe? A gente podia tá sentado em uma salinha no ar condicionado, trabalhando... sete, oito horas por dia só quietinho e pronto, sabe? Mas, não. Eu vejo cozinha como assim... eu vejo como três perfis dentro da cozinha, que é: a pessoa que não faz ideia do que tá lá dentro ou porquê tá lá dentro, que logo acaba abandonando a gastronomia; a pessoa que é viciada em adrenalina, então ela... ela ama adrenalina então ela tá lá dentro, porque tem uma descarga muito gigante de adrenalina ali na cozinha; e a terceira é que ama mais do que tudo a gastronomia, sabe? Ama cozinhar, ama a adrenalina que traz isso e etc. Eu me vejo encaixado nessa terceira opção, sabe? Porque... eu vivo pra isso. Eu acordo pensando nisso, durmo pensando nisso. Então, eu... eu gosto muito."

Ainda nesse sentido, outro trabalhador verbaliza: "eu estudei gastronomia. Antes de fazer gastronomia eu estudei publicidade, trabalhei 7 anos na área até a hora que cansei, falei 'chega, agora quero fazer o que gosto', já estava surgindo mais a ideia de gastronomia como profissão. E aí eu fui fazer. Aí, quando eu ainda estava estudando, consegui o estágio aqui no restaurante e fiquei. [...] Eu sempre amei cozinhar, então pra mim estar aqui cozinhando já me traz satisfação e ponto. Ter alguém que me paga pra cozinhar oito horas por dia é a coisa mais linda do mundo. Claro que tem coisinhas que

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

a gente não gosta, assim... olhar a câmara congelada, arrumar câmara congelada... Mas eu adoro fazer... adoro fazer produção, adoro soltar prato, adoro arrumar minhas coisas, adoro vir pra cá."

Para alguns trabalhadores, o fato de trabalharem com o gostam faz com que eles se sintam vivos, como ilustra a seguinte fala: "porque realmente, igual te falei, tá vinculado com a minha vida a cozinha, sabe? Não é só um trabalho qualquer, não é só um ganha pão. É muito mais que isso. A cozinha, de forma geral, é isso. Eu já trabalhei em horário comercial com uma coisa completamente diferente. Aqui é outra história. Aqui não no restaurante específico, na cozinha de forma geral. É o comprometimento geral todo dia, você sente vivo de verdade, sabe?"

4.2.2 Inteligência prática

O real do trabalho, tal como se dá na cozinha do restaurante de Alta Gastronomia estudado, possibilita que os trabalhadores façam uso de sua inteligência prática, ou seja da invenção, imaginação, inovação, criatividade, e ajustamentos frente às lacunas existentes na organização prescrita do trabalho. Segundo relatos, há aspectos do trabalho que não podem ser prescritos, que os trabalhadores só os aprendem na prática, por meio do exercício de realização das tarefas ao longo do tempo, por meio da repetição. Esse exercício faz com que eles desenvolvam aquilo que eles chamam de macetes para resolver problemas, uma vez que alguns problemas do real do trabalho só podem ser solucionados a partir desse aprendizado adquirido com base na prática, como relata o trabalhador: "é... rola muitos macetinhos, de... de coisas que você aprende a lidar, sabe? Que você aprende de duas formas: uma que é a pessoa que te passa a praça, ela te... avisa algumas coisinhas. Só que, no meu caso, não rolou. Aí eu aprendi da... da

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

melhor forma possível, assim, que foi tentando sozinho, sabe? Indo lá e... descobrindo.”

Nesse sentido, outro trabalhador aponta: “Então, no começo é complicado você lidar com os problemas, porque você não sabe como lidar com eles. Você não faz ideia, você acha que é o fim do mundo. Uma coisa que... depois de um tempo, você vê que é fácil de resolver...”

O ritmo de trabalho uma habilidade que também é adquirida por meio do exercício da prática profissional. No início dessa prática, quando os trabalhadores ainda são recém-contratados, eles ainda não conseguem trabalhar no ritmo exigido pela organização. Na medida em que eles realizam o trabalho ao longo do tempo, eles adquirem o ritmo da organização, como ilustra a fala: “[...] quando você tá pegando a praça, que é aquele momento que você não sabe nada da praça, tá aprendendo tudo, você tá nadando, né? Porque você ainda não tem aquela prática pra fazer com toda aquela rapidez. Aí depois, com o tempo, você consegue fazer tudo mais rápido, você se ajusta.”

A inteligência prática dos trabalhadores, também, é acionada quando eles precisam lidar com imprevistos oriundos do real do trabalho. Diante de problemas que não podem ser previstos, os trabalhadores precisam acionar sua criatividade e inventividade para resolvê-los, como é relatado: “Hoje simplesmente não tinha as coisas que eu precisava fazer. [...] por um lado positivo, você... meio que... aprende a ser virar, entendeu, você aprende a se... você pensa num jeito de fazer, você tem que se virar, você tem que fazer, então meio que você começa a desenvolver essa parte também. Isso eu acho super bom pra um cozinheiro.”

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

Outro aspecto que mobiliza a inteligência prática é o fato de que o ato de cozinhar é vivenciado pelos trabalhadores como um trabalho é intuitivo e que exige engajamento mental e do corpo nos âmbitos físico e sensorial. Na cozinha, a intuição é vista como mais importante do que a receita, que é a prescrição de como se deve realizar os preparos, como relata o trabalhador: “Você aprende muito na prática. Você olha como faz e a pessoa fala ‘oh, é assim, assim, assim’. Porque... praça quente é muito mais intuição do que medida, sabe? É uma coisa meio no olho, você vai decorando no olho como é que faz e aprende. Rola muito bem, dá tranquilo”.

Sobre o engajamento da mente e do corpo no ato de cozinhar, é relatado: “é um trabalho com o corpo muito pela questão física realmente de você tá executando as coisas, de tá em pé, de tá dormindo pouco. E... isso ninguém acredita, mas é muito com a cabeça. Marcha um milhão de pratos ali você tem que gravar tudo. Marcha um milhão de pratos ali... um não tem salsinha, você sabe que aquele não vai salsinha, você sabe que aquele já entrou faz dez minutos, você sabe que esse aqui vai entrar em seis minutos, você sabe que esse aqui tá saindo em dois, você tá ouvindo mais comandas saindo e dormiu três horas só. Corpo e mente. Tipo, é super com corpo, bastante.”

Eles percebem, ainda, que, para que o trabalho possa ser executado do melhor modo possível, o corpo precisa estar saudável, como ilustra a fala: “o corpo tem que tá, tem que tá bala pra poder trabalhar na cozinha. Fora a forma que você se movimenta, o peso que você carrega... Se fosse uma dança seria um *death metal*, tá ligado? Um *heavy metal* pesadíssimo. Porque o barulho, também é muito barulho. Uma bagunça enorme... organizada.”

4.2.3 Espaço de discussão

Os trabalhadores relatam a existência de um espaço público de discussão em que são aspectos do trabalho são colocados em questão e onde eles podem emitir palpites acerca do trabalho, como pode ser notado na seguinte fala: “não tem muita regra e eu acho isso ótimo. Uma das coisas que eu mais gostei no restaurante de cara foi isso do bom senso, sabe? De não ter regra somente por ser uma regra burocrática que tem que seguir, por que alguém veio de cima e impôs. Não existe isso, tudo é discutido com todo mundo. Mesmo quem é superior hierarquicamente sempre consulta ‘dá pra fazer assim? Como que você pode resolver isso?’ e a gente que está no dia a dia consegue dar nossos palpites e resolver o melhor jeito de fazer as coisas sem ser imposto [...]”. Ainda, nesse sentido, outro trabalhador que é chef de praça relata: "Mas então eu sempre tento escutar muito o pessoal da praça. Trabalho com duas mulheres de manhã. E eu tento sempre respeitar, não tentar ultrapassar aquilo pra mim que possa se tornar machista. Tento sempre escutar, ouvir, falar e ajudar mesmo. E tentar passar com a minha voz, que às vezes tem que ser a última [...]".

4.2.4 Cooperação

Os trabalhadores relatam existir cooperação entre os pares. Na medida em que um cozinheiro precisa de ajuda, os outros se dispõem a ajudar, como aponta a fala: "eu peço ajuda sempre, porque... é muita coisa e sozinho não dá, sabe? Então eu tô sempre conversando com muita gente, por mais que às vezes eu não fale tudo." Ainda nesse sentido, outra verbalização aponta: "[...] Então, essa pessoa sempre precisa de muita ajuda. Então, eu meio que, fazia o meu trampo e ajudava muito meu parceiro de trabalho ali. [...] E sempre tava muito ajudando eles, sabe? Então é muita coisa. A praça

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

fria... soltando muito menu degustação, tem que ajudar também. Sempre ajudando muito, sabe?"

Além da cooperação em relação à realização das tarefas, muitos trabalhadores conseguem lidar com o sofrimento oriundo do trabalho por meio dos laços afetivos estabelecidos com seus colegas, como diz o entrevistado: "Foi uma conversa que eu tive com esse amigo meu, que tava passando pelo mesmo que eu. Pra gente... que a gente tava, digamos assim, odiando o que a gente fazia. Na verdade, a gente tava lá, a gente tava no restaurante, justamente porque a gente ama o que faz. E a gente entendeu isso. E aí dei uma respirada a mais, sabe? Saiu aquele peso do... do peito. E aí sim começou a... a correr de forma ok o trabalho, sabe? Foi a conversa que fez mudar. Tanto pra mim quanto pra ele, foi uma coisa muito legal, sabe?"

Nota-se, entretanto, que a cooperação não é algo que ocorre entre todos os trabalhadores da equipe. Ela ocorre entre grupos específicos de trabalhadores que desenvolvem relações afetivas entre si, como ilustra a verbalização: "eu chegava assim no Carlos e falava "Carlos, eu não aguento mais". O Carlos, a Laurinha, nossa... duas pessoas que eu admiro demais, que me ajudaram muito, que me ajudaram nessa época, sempre me motivando, sabe, "ah, continua, vale a pena, continua" e o Paulo também. Ele é uma pessoa incrível, ele sempre me ajudando na... na guarnição, sempre me dando ajuda, sabe... sempre 'ah, faz desse jeito que é melhor'. São essas três pessoas, que, assim, eu realmente escuto de coração, sabe, que eu respeito demais dentro da cozinha. E... então essas três pessoas sempre me motivavam. 'Continua, continua, vale a pena, não desiste, continua, você consegue fazer' e tudo mais."

4.2.5 Reconhecimento

Os trabalhadores relatam que a chefia, bem como os clientes reconhecem seu trabalho no que diz respeito à qualidade da execução. Esse reconhecimento, assentado no julgamento de utilidade, é um fator de grande mobilização para eles. Acerca do reconhecimento da chefia, o entrevistado diz: "eu acho que o que mais gosto de fazer é tudo perfeito sabe?... é entregar qualidade. O que me dá satisfação é o chef virar pra mim, o olho dele brilhar e ela ver que aquilo tá bem feito da forma como ela ensinou. Então eu acho que seguir as técnicas que tem que seguir e entregar um trabalho perfeito é o que me dá mais satisfação."

Ainda acerca do reconhecimento da chefia, outro trabalhador relata: "eu fico muito feliz de estar aqui, de ver que meu serviço tá saindo bem feito, que eles são felizes com meu trabalho, que eu sou capaz. Porque eu achei que eu não era. E eu vou lutar pra fazer melhor, sair daqui bem, e passar isso pro pessoal que trabalha comigo."

Acerca do reconhecimento por parte do cliente, o entrevistado afirma: "Tem dias que a gente fica super feliz com o serviço e vem o cliente elogiar, dá tudo certinho, todo mundo... sai exatamente no ponto que tem que sair, sabe. E eu acho que isso é super legal, eu acho, isso me deixa super feliz.". Ainda nesse sentido, outro trabalhador verbaliza: "Quando você faz um... um serviço incrível, assim, que você sabe que você não falhou pra uma pessoa que está esperando... Quando vê o resultado você fala 'tá lindo, tá perfeito, tá gostoso' e a pessoa que tá... que veio aqui pra isso, ela... teve uma experiência incrível".

O reconhecimento, do ponto de vista estético da execução do trabalho, emitido pelos pares e pela comunidade, assentado no julgamento da beleza, também mobilizador

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

para os trabalhadores. Da parte dos pares, o reconhecimento é vivenciado de acordo com a seguinte fala: "Eu gosto, quando vou a outro restaurante, de enfatizar que eu trabalho nesse restaurante pra... dar o mínimo de credibilidade na minha opinião. 'Massa, o cara que tá falando é do restaurante, se pá ele manja'. Gosto de falar que sou do restaurante."

A noção de pertencimento ao restaurante também faz com que eles se sintam reconhecidos pela comunidade. Se eles trabalham num dos melhores restaurantes do mundo, conseqüentemente, eles fazem parte do grupo restrito dos melhores cozinheiros do mundo, como ilustra a fala: "Aqui na real foi justamente isso, foi... quando eu entrei, foi pra ver se eu era capaz de dar conta de um serviço. Dei conta. Isso já elevou minha autoestima e elevou, também, a minha técnica, minha função de cozinheiro como um todo. E a ideia era, realmente, essa mesmo, de ter credibilidade em países exterior."

No mesmo sentido, outro trabalhador relata: "Você tá aqui porque você quer. É pela experiência mesmo, tipo assim, volto àquela história do desafio, aqui em São Paulo, no Brasil, de forma geral, no nível de excelência assim, o restaurante é o melhor, cara. O restaurante é o melhor. Daqui não tem muito pra onde você ir aqui no Brasil. Pode ir lá fora. [...] Porque a cozinha você tem que ter um objetivo pra trabalhar na cozinha. Então você tem que saber porque você tá lá. Seja pra apurar sua técnica, seja pra entender como funciona uma cozinha para alguém que tá começando, seja pra se sentir útil. Ou às vezes até pela realização pessoal mesmo. 'onde você trabalha?' 'Trabalho no restaurante.' E o outro fala 'uau'."

5. Discussão

No presente capítulo, será apresentada a articulação entre os resultados encontrados e os conceitos da psicodinâmica do trabalho apresentados anteriormente. A discussão se dá, principalmente, em torno da lacuna existente entre a organização do trabalho prescrita e o real e em torno da inteligência prática e do reconhecimento enquanto aspectos que se destacam na mobilização subjetiva dos trabalhadores da cozinha de um restaurante de alta gastronomia.

A organização do trabalho da cozinha do restaurante de Alta Gastronomia estudado, em suas dimensões prescrita e real, ou seja, em relação às representações que dizem respeito à divisão das tarefas e à divisão dos homens que compõem a realidade do trabalho, como apresentada nos resultados, mostra contradições, que, como aponta a teoria, são oriundas principalmente da incomensurabilidade que se dá entre o prescrito e o real do trabalho.

No que diz respeito aos tipos de tarefas, os resultados indicam que elas dependem, diretamente, da divisão do trabalho, ou seja, cada cargo específico apresenta um conjunto de tarefas que devem ser executadas diariamente. Essa divisão prescrita do trabalho favorece a uma conduta individual dos trabalhadores, uma vez que cada um é responsável apenas pelas demandas de sua praça. Na dimensão real do trabalho, entretanto, a execução do trabalho é coletiva e interdependente, já que cada prato servido é composto por preparos oriundos das diferentes praças. Há, nesse sentido, uma contradição entre real e prescrito.

Essa contradição se dá porque a prescrição favorece a conduta individual dos trabalhadores — por meio da atribuição de tarefas de acordo com a divisão do trabalho

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

—, enquanto o real do trabalho depende do engajamento coletivo do grupo. Sem esse engajamento, a execução do trabalho, de acordo com as exigências técnicas da organização do trabalho, pode ficar comprometida.

Outra contradição relacionada aos tipos de tarefa e à divisão de trabalho diz respeito à exigência de interdependência entre as equipes dos diferentes turnos. Apesar de essa exigência ser feita no âmbito prescrito, na dimensão real do trabalho, ela não é favorecida, uma vez que as equipes dos diferentes turnos não se relacionam, visto que cumprem horários diferentes.

Ainda sobre os tipos de tarefas e divisão do trabalho, há uma separação entre concepção e execução do trabalho. A concepção é vista pelos trabalhadores como inovadora e criativa, enquanto a execução vista é repetitiva. Essa repetição, entretanto, é vivenciada de dois modos diferentes: ao mesmo tempo em que ela faz com que o trabalho seja monótono, ela, também, é vista como necessária para o aperfeiçoamento do ofício, uma vez que é por meio do exercício prático das tarefas que eles se desenvolvem suas habilidades. A repetição, então, está relacionada ao desenvolvimento da inteligência prática dos trabalhadores (Dejours, 2011b).

Outra contradição percebida entre prescrito e real de trabalho identificada diz respeito à relação entre as exigências técnicas prescritas — que é o imperativo da manutenção do padrão do restaurante — com a ausência de especificação de procedimentos, no real do trabalho, para a realização das tarefas. Essa ausência de especificações de procedimentos foi identificada pela falta da ficha técnica de preparo, que tem como finalidade principal justamente a padronização dos preparos. Assim, no

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

nível prescrito, há a exigência do cumprimento do padrão, mas, no nível real, não é disponibilizado para os trabalhadores o instrumento que possibilitaria a padronização.

Além da falta de especificações de procedimentos, a contradição entre a exigência técnica no âmbito prescrito do trabalho e o real do trabalho, também, é marcada por outros aspectos da organização do trabalho: pelos tempos e ritmos de execução e pelos imprevistos que marcam o real do trabalho. Os trabalhadores relatam que, durante o pré-preparo, eles têm que executar muitas tarefas num período. Já no momento do serviço, os trabalhadores relatam que o ritmo de trabalho é bastante acelerado. Além disso, eles relatam, ainda, que o dia a dia do trabalho é marcado por situações inesperadas, como a falta de ingredientes e a quebra de equipamentos.

Tanto o curto espaço de tempo disponível para a realização do pré-preparo, quanto o ritmo acelerado do momento do serviço não favorecem a realização da exigência técnica de manutenção do padrão do restaurante. Um estabelecimento que se encontra entre os melhores restaurantes do mundo — de acordo com a crítica especializada — deveria oferecer aos trabalhadores tempo e ritmo adequados ao tipo de tarefas que eles precisam executar para atender ao padrão de qualidade técnica exigido. No que diz respeito ao inesperado, entretanto, são os trabalhadores que precisam desenvolver estratégias para lidar com o real do trabalho, por meio da inteligência prática e da cooperação.

Ainda sobre a questão dos tipos de tarefas em relação à divisão do trabalho e dos tempos e ritmos, foi identificada outra lacuna entre o prescrito e o real do trabalho: no turno da noite, há mais tarefas para serem realizadas, uma vez que os trabalhadores precisam executar os pedidos do cardápio e as etapas do menu degustação. Apesar dessa

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

demanda maior, o trabalho da noite é executado no mesmo período, no mesmo espaço e pela mesma quantidade de trabalhadores que atuam do turno da manhã. Além disso, o menu degustação exige mais tecnicamente dos trabalhadores do que o cardápio. Essa maior demanda para o mesmo contingente de trabalho pode sobrecarregar os trabalhadores do turno da noite, fazendo, assim, com que eles não consigam executar as tarefas de acordo com o padrão.

Acerca da relação entre os pares e com a chefia, a organização do trabalho também é marcada por contradições. Ambas as relações são vistas tanto como mobilizadoras, quanto como geradoras de sofrimento. A relação com os pares é mobilizadora quando há cooperação entre eles. Entretanto, essa cooperação não se estabelece entre todos os membros da equipe. Ela se dá, apenas, entre alguns trabalhadores que desenvolvem laços afetivos entre si. A falta de afinidade, então, geradora de sofrimento, uma vez que impossibilita a cooperação, fazendo com que alguns trabalhadores sejam sobrecarregados e comprometendo a execução de tarefas que dependem do bom funcionamento do coletivo de trabalho.

Já a relação com a chefia é mobilizadora quando os trabalhadores percebem que estão aprendendo mais acerca de seu ofício em função das intervenções da chefia e também quando são reconhecidos por ela. Quando a chefia exerce muita pressão sobre os trabalhadores em função da cobrança excessiva para a manutenção do padrão da exigência técnica, a relação é vista pelos trabalhadores como geradora de sofrimento.

No que diz respeito às responsabilidades e riscos, as contradições da organização do trabalho, também, são levadas em consideração. A principal responsabilidade dos trabalhadores é a execução o trabalho de acordo com o padrão exigido na prescrição

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

apesar das características do real do trabalho que não favorecem ao cumprimento da exigência. Ou seja, os trabalhadores se percebem como responsáveis por, por meio de seu trabalho, ocuparem a lacuna que existe entre a prescrição e o real do trabalho, tal como é a definição de trabalho para a psicodinâmica. É o risco é vivenciado por eles por meio do medo de fracassarem frente ao real do trabalho, já que a organização prescrita é insuficiente, como aponta a psicodinâmica do trabalho (Dejours e Abdoucheli, 1990).

Como já foi dito, a mobilização subjetiva, que resgata o sentido do trabalho por meio da transformação do sofrimento em prazer, é composta pelas seguintes dimensões: sofrimento criativo, inteligência prática, espaço de discussão, cooperação e reconhecimento (Mendes e Araujo, 2012; Mendes e Duarte, 2013).

A organização do trabalho estudada, de acordo com o relato dos trabalhadores, apesar de apresentar contradições que ocasionam vivências de sofrimento para os trabalhadores, também apresenta aspectos que possibilitam a transformação desse sofrimento em criatividade. Esses aspectos são: a possibilidade de aperfeiçoamento do ofício dos trabalhadores por meio do exercício da prática profissional; a autonomia e a liberdade concedida aos trabalhadores para que eles resolvam os problemas que emergem do real do trabalho; e a possibilidade de superação frente ao desafio de trabalharem na cozinha de um dos melhores restaurantes do mundo.

Outro aspecto importante que possibilita a transformação do sofrimento oriundo das exigências e das contradições da organização do trabalho diz respeito à natureza da tarefa. O fato dos entrevistados trabalharem fazendo algo que gostam — cozinhar — é importante para que eles se sintam satisfeitos com o trabalho. Todos os entrevistados alegaram ter escolhido a profissão de cozinheiro por gostarem muito de cozinhar.

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

O ato de cozinhar é um tipo de tarefa que mobiliza o corpo do trabalhador, uma vez que depende de seu engajamento físico e sensorial. O engajamento físico se dá porque o trabalho na cozinha, além de ser um trabalho gestual, exige que o trabalhador passe todo o tempo de seu expediente em pé e se movimentando. O engajamento sensorial ocorre uma vez que o cozinheiro precisa sentir o sabor, sentir o aroma e conferir o aspecto visual e a textura dos preparos. Esse engajamento do corpo somente é aprendido na prática, uma vez que não pode ser prescrito, e é baseado na intuição, na capacidade de sentir e na imaginação do trabalhador. Apesar de depender do corpo, o trabalho na cozinha também exige que o trabalhador faça uso de sua racionalidade, uma vez que ele precisa memorizar e planejar as etapas de suas tarefas.

Esse enraizamento do saber-fazer do cozinheiro no corpo é um dos aspectos que compõem a inteligência prática do trabalhador. Assim, o trabalho na cozinha, apesar de ser permeado pela prescrição — materializada pela exigência do uso de fichas técnicas de preparos ou de receitas culinárias — somente é aperfeiçoado por meio do exercício prático. Tal como aponta os relatos dos entrevistados, é na prática que o cozinheiro desenvolve macetes e cria soluções para lidar com aquilo que a prescrição não resolve, além de desenvolver habilidades para lidar com os imprevistos e inesperados do real do trabalho. É, também, por meio do exercício prático que o cozinheiro se aperfeiçoa tecnicamente, já que, para saber se a tarefa foi executada, alcançou o resultado esperado, ele precisa acionar seu corpo, por meio dos sentidos, para experimentar o preparo. Além disso, para o trabalhador da cozinha, o alcançar de um bom resultado por meio de suas tarefas é mais importante do que seguir os passos da prescrição.

Desse modo, o trabalho na cozinha é marcado pelo acionamento da inteligência prática do trabalhador que, de acordo com Dejours (2011b), além de ser enraizada no

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

corpo, está mais voltada para o resultado do que para o percurso das tarefas, e apresenta um poder criador. Esses três aspectos são marcantes nos relatos do trabalhador, no que diz respeito à realização das tarefas.

A inteligência prática, que emerge do real do trabalho na cozinha, é validada coletivamente, uma vez que os trabalhadores, juntamente à chefia, deliberam acerca dos melhores modos de execução de suas tarefas. De acordo com o relato dos trabalhadores, as regras da organização do trabalho são instituídas e validadas pelos trabalhadores. Assim, é possível afirmar que existe um espaço de discussão na organização do trabalho estudada caracterizado pela livre circulação da palavra, pela solidariedade e pela cooperação, tal como apontam Merlo, Bottega e Magnus (2013).

A cooperação, enquanto vontade coletiva dos trabalhadores de trabalharem juntos com vistas a superarem coletivamente as imposições da organização do trabalho (Dejours, 2011a), está presente. Apesar de a organização prescrita do trabalho favorecer condutas individuais, em função da relação entre os tipos de tarefas e a divisão do trabalho, e de existirem grupos de trabalhadores que têm mais afinidades entre si e, por isso, se ajudam mais, é possível verificar que os cozinheiros trabalham juntos, visto que o trabalho é coletivo e exige o engajamento de todo o grupo.

O reconhecimento é um aspecto bastante importante no trabalho da cozinha de um restaurante de alta gastronomia. Muitos trabalhadores alegaram que o fato de o trabalho deles ser reconhecido é o que mais os deixam felizes na profissão. O reconhecimento relativo a esse trabalho se assenta tanto no julgamento da utilidade como no julgamento da beleza.

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

O julgamento da utilidade proferido no que diz respeito à eficiência dos trabalhadores e à qualidade do trabalho executado está presente tanto da parte da chefia quanto da parte dos clientes. Da parte da chefia, o reconhecimento se traduz por meio de promoções, bem como por meio da autonomia que é dada aos trabalhadores frente à organização prescrita do trabalho. Já da parte dos clientes, o reconhecimento se traduz pelo próprio fato de o restaurante estar sempre cheio. Ou seja, o fato de os clientes escolherem fazer suas refeições no estabelecimento é um modo de se reconhecer o trabalho dos cozinheiros.

O julgamento da beleza, proferido em relação à qualidade da execução e à originalidade do trabalho se faz presente em três âmbitos. O primeiro é o julgamento acerca da qualidade da execução que é proferido entre os próprios trabalhadores da cozinha em questão, que reconhecem quando o trabalho dos colegas foi executado de modo satisfatório. O segundo é o julgamento da singularidade proferido pelos colegas de profissão, que atuam em outros estabelecimentos, mas que reconhecem a qualidade do trabalho executado no restaurante estudado. O terceiro âmbito é o julgamento, tanto no sentido da qualidade da execução quanto no sentido da singularidade, proferido pela sociedade que pode ser acessado por meio daquilo que a mídia e a crítica especializada, como no caso dos guias que classificam os restaurantes.

Por trabalharem num tipo de restaurante que está entre os melhores restaurantes do mundo e que, de acordo com a história da gastronomia, desde seu surgimento, é marcado pelo prestígio social concedido a seus profissionais (Ravel, 1996; Pitte, 1998; Trubek, 2000; Spang, 2003; Collaço, 2009), os trabalhadores vivenciam a dinâmica de contribuição-retribuição para com a organização do trabalho. Por meio de seu trabalho, oferecem uma contribuição para a organização do trabalho e são retribuídos, simbólica e

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

moralmente, por meio do reconhecimento. Essa retribuição simbólica e moral confere sentido ao trabalho, bem como oferece um ganho identitário aos trabalhadores. Esse ganho identitário é vivenciado uma vez que, por trabalharem num dos melhores restaurantes do mundo, eles se percebem como um dos melhores do mundo no ofício em que escolheram se profissionalizar (Mendes e Duarte, 2013).

O reconhecimento, juntamente à possibilidade de uso da inteligência prática, com o espaço de discussão instituído e com a cooperação existente entre os pares constituem os aspectos do real do trabalho que possibilitam que o cozinheiro vivencie a mobilização subjetiva no trabalho na cozinha de um restaurante de alta gastronomia. A mobilização subjetiva, por meio da transformação do sofrimento oriundo do trabalho em prazer, resgata o sentido do trabalho para com os trabalhadores. Assim, o sofrimento oriundo das contradições da organização do trabalho, atua como motor das vivências de prazer do trabalhador, uma vez que, por meio da mobilização subjetiva, é nessa transformação de sofrimento em prazer que o trabalho passa a ter sentido para o trabalhador. (Mendes e Duarte, 2013).

6. Considerações finais

Com a realização da presente pesquisa, que tinha como objetivo analisar a mobilização subjetiva no trabalho de alta gastronomia, foi possível compreender aspectos importantes do tipo de trabalho em questão que fazem com que o real do trabalho seja vivenciado de modo peculiar, principalmente no que diz respeito à inteligência prática e ao reconhecimento, de modo que os resultados alcançados podem ser utilizados para se fundamentar a análise da demanda para uma futura clínica do trabalho a ser realizada neste tipo de organização do trabalho. Essa é a principal contribuição deste trabalho, uma vez que não existem outros estudos com base na psicodinâmica do trabalho acerca dessa categoria profissional — a de cozinheiros que atuam em cozinhas de Alta Gastronomia — realizados no Brasil.

Foi possível compreender, também, alguns aspectos da organização do trabalho desse tipo de estabelecimento que podem ser utilizados para implementar a formação de diversos profissionais que atuam na área da gastronomia, como professores, cozinheiros e gestores. Essa é a contribuição deste trabalho para o setor de serviços de alimentação fora do lar.

Uma das limitações deste estudo está no delineamento metodológico utilizado. Apesar de o delineamento escolhido ter sido suficiente para que se alcançasse os objetivos propostos inicialmente, os resultados não podem ser generalizados, uma vez que obtidos por meio de um estudo de caso.

Outra limitação do estudo está na abordagem teórica utilizada, que, apesar de ter sido também suficiente para alcançar os objetivos propostos, não é capaz, em função de suas limitações conceituais, de dissecar o trabalho em todas as suas dimensões. A

| A Psicodinâmica do Trabalho na Alta Gastronomia

psicodinâmica do trabalho não fornece categorias que permitem a análise de aspectos como as condições de trabalho, bem como os aspectos históricos e sociais que compõem a formação de uma atividade profissional.

Com base nessas limitações, propõe-se como agenda de pesquisa o estudo da categoria profissional em questão com base em abordagens teóricas que alcancem as dimensões do trabalho não contempladas pela psicodinâmica do trabalho. Além disso, sugere-se que sejam feitos estudos por meio de delineamentos capazes de alcançar resultados que possam ser generalizados, com vistas a aumentar a amplitude de aplicação do conhecimento produzido.

7. Referências

- Alves, J. J. (2013). *Mobilização subjetiva para o prazer-sofrimento no trabalho dos taquígrafos parlamentares: uma prática em clínica psicodinâmica da cooperação*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, Brasil.
- Atala, A. e Dória, C. A. (2008). *Com unha cucas e dentes. Prática culinária e papo-cabeça ao alcance de todos*. São Paulo: Editora Senac.
- Amourette, M-C. (1998). Cidades e campos gregos. In: Flandrin, J-L. e Montanari, M., Organizadores. *História da alimentação*. São Paulo: Estação Liberdade.
- Antunes, R. (2015). *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. São Paulo: Cortez Editora.
- Brillat-Savarin, J. A. (1995). *A fisiologia do gosto*. São Paulo: Companhia da Letras.
- Collaço, J. H. L. (2008). Mudanças conceituais dos restaurantes. In: Montebello, N. P.; Collaço, J. H. L., Organizadores. *Gastronomia: cortes e recortes*. Brasília: Editora Senac.
- Collaço, J. H. L. (2009). *Sabores e memórias: cozinha italiana e construção identitária em São Paulo*. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Dejours, C. (1992). *A Loucura do Trabalho: Estudo de Psicopatologia do Trabalho*. São Paulo: Cortez.
- Dejours, C. (2012). *Trabalho, sexualidade e emancipação*. Brasília: Paralelo 15.
- Dejours, C. (2004a). Análise psicodinâmica das situações de trabalho e a sociologia da linguagem. In: Lancman, S.; Sznelwar, L., Organizadores. *Christophe Dejours:*

da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz/Brasília: Editora Fiocruz.

Dejours, C. (2004b). Patologia da comunicação, situação de trabalho e espaço público: a geração de energia com combustível nuclear. In: Lancman, S.; Sznelwar, L., Organizadores. *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz/Brasília: Editora Fiocruz.

Dejours, C. (2004c). Para uma clínica da mediação entre psicanálise e política: a psicodinâmica do trabalho. In: Lancman, S.; Sznelwar, L., Organizadores. *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz/Brasília: Editora Fiocruz.

Dejours, C. (2011a). Addendum. Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: Lancman, S.; Sznelwar, L., Organizadores. *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz/Brasília: Editora Paralelo 15.

Dejours, C. (2011b). Inteligência prática e sabedoria prática: duas dimensões desconhecidas do real do trabalho. In: Lancman, S.; Sznelwar, L., Organizadores. *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz/Brasília: Editora Paralelo 15.

Dejours, C. (2012) *Trabalho, sexualidade e emancipação*. Brasília: Paralelo 15.

Dejours, C. & Abdoucheli, E. (1990). Itinerário teórico em psicopatologias do trabalho. In: Dejours, C; Abdoucheli, E. & Jayet, C. *Psicodinâmica do Trabalho: contribuições da escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas.

- Desportes, F. (1998). Os ofícios da alimentação. In: Flandrin, J-L. e Montanari, M., Organizadores. *História da alimentação*. São Paulo: Estação Liberdade.
- Domingues, I. (2016). *O trabalho e a técnica*. São Paulo: Martins Fontes
- Dória, C. A. (2006). *Estrelas no céu da boca. Escritos sobre culinária e gastronomia*. São Paulo: Editora Senac.
- Facas, E. P. *Protocolo de Avaliação dos Riscos Psicossociais no Trabalho – Contribuições da Psicodinâmica do Trabalho*. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, Brasil.
- Flandrin, J-L. e Montanari, M. (1998). *História da alimentação*. São Paulo: Estação Liberdade.
- Giammellaro, A. S. (1998). Os fenícios e os cartagineses. In: Flandrin, J-L. e Montanari, M., Organizadores. *História da alimentação*. São Paulo: Estação Liberdade.
- Ghizoni, L. D. (2013). Cooperação. In Vieira, F. O.; Mendes, A. M.; Merlo, A. R. C. (org.) *Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho*. Curitiba: Juruá.
- Ghizoni, L. D e Mendes, A. M. (2014). Mobilização de um coletivo de catadores: prática clínica psicodinâmica da cooperação. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, São Paulo, 17 (2), 206-223.
- Joannès, F. (1998). A função social do banquete nas primeiras civilizações. In: Flandrin, J-L. e Montanari, M., Organizadores. *História da alimentação*. São Paulo: Estação Liberdade.
- Levi-Strauss, C. (2011). *Mitológicas I. O Cru e o Cozido*. São Paulo: Cosac Naify.

- Lima, S.C.C. (2013). Coletivo de Trabalho. In Vieira, F. O.; Mendes, A. M.; Merlo, A. R. C. (org.) *Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho*. Curitiba: Juruá.
- Lopes, E. B. (2015). A evolução histórica do processo do trabalho. *Páginas de Direito*, Porto Alegre, 15(1292).
- Mendes, A. M. (2007). *Psicodinâmica do Trabalho: teoria, método e pesquisas*. Casa do Psicólogo: São Paulo.
- Mendes, A. M. e Araújo, K. R. (2012). *Clínica da psicodinâmica do Trabalho: O Sujeito em Ação*. Curitiba: Juruá.
- Mendes, A. M. e Duarte, F.S. (2013). Mobilização Subjetiva. In Vieira, F. O.; Mendes, A. M.; Merlo, A. R. C. (org.) *Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho*. Curitiba: Juruá.
- Mendes, A. M. e Ferreira, M. C. (2007). Inventário sobre trabalho e riscos de adoecimento – Intra: instrumento auxiliar de diagnóstico de indicadores críticos no trabalho. In Mendes, A. M. *Psicodinâmica do Trabalho: teoria, método e pesquisas*. Casa do Psicólogo: São Paulo.
- Merlo, A.R.C.; Bottega, C. G.; Magnus, C. N. (2013). Espaço público de discussão. In Vieira, F. O.; Mendes, A. M.; Merlo, A. R. C. (org.) *Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho*. Curitiba: Juruá.
- Michelin (2016). *O guia Michelin. Rio de Janeiro e São Paulo*. Rio de Janeiro: Michelin Editora.
- Montanari, M. (1998). Estruturas de produção e sistemas alimentares. In: Flandrin, J-L. e Montanari, M., Organizadores. *História da alimentação*. São Paulo: Estação Liberdade.

- Neirinck, E. e Poulain, J-P. (2007). A história da cozinha e dos cozinheiros. Sintra: Colares Editora.
- Perlès, C. (1998). Estratégias alimentares nos tempos pré-históricos. In: Flandrin, J-L. e Montanari, M., Organizadores. *História da alimentação*. São Paulo: Estação Liberdade.
- Pitte, J-R. (2002). *French gastronomy. The history and geography of a passion*. New York: Columbia University Press.
- Poulain, J-P. (2013). *Sociologias da alimentação: os comedores e o espaço social alimentar*. Florianópolis: Editora da UFSC.
- Ravel, J-F. (1996). O banquete de palavras. Uma história da sensibilidade gastronômica. São Paulo: Companhia das Letras.
- Riera-Melis, A. (1998). Sociedade feudal e alimentação. In: Flandrin, J-L. e Montanari, M., Organizadores. *História da alimentação*. São Paulo: Estação Liberdade.
- Rosenberger, R. (1998). A cozinha árabe e sua contribuição à cozinha europeia. In: Flandrin, J-L. e Montanari, M., Organizadores. *História da alimentação*. São Paulo: Estação Liberdade.
- Rubim e Rejowski (2013). O ensino superior da gastronomia no Brasil: análise da regulamentação da distribuição e do perfil geral de formação (2010-2012). *Revista Turismo – Visão e Ação*, Itajaí, 15 (02), 166-184.
- Seligmann-Silva, Edith. *Desgaste mental do trabalho dominado*. São Paulo: Cortez, 1994.

Spang, R. L. (2003). *A invenção do restaurante. Paris e a moderna cultura gastronômica*. Rio de Janeiro: Record.

Strong, R. (2004). *Banquete. Uma história ilustrada da culinária, dos costumes e da fartura à mesa*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar ed.

Trubek, A. B. (2000). *Haute cuisine. How the french invented the culinary profession*. Pennsylvania: University of Pennsylvania Press.

Vasconcelos, A. C. L. (2013). Inteligência prática. In Vieira, F. O.; Mendes, A. M.; Merlo, A. R. C. (org.) *Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho*. Curitiba: Juruá.

Visser, M. (1998). *O ritual do jantar. As origens, evolução, excentricidades e significados das boas maneiras à mesa*. Rio de Janeiro: Campus.