



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE PALMAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO ACADÊMICO EM  
COMUNICAÇÃO E SOCIEDADE - PPGCom

**“NÓS PASSAMOS POR UNS MAUS BOCADOS”:  
ANÁLISE DAS NARRATIVAS DO TRABALHO DOS SERV(I)DORES  
PÚBLICOS FEDERAIS**

Palmas (TO), setembro de 2018

THAÍS MOURA MONTEIRO

**“NÓS PASSAMOS POR UNS MAUS BOCADOS”:  
ANÁLISE DAS NARRATIVAS DO TRABALHO DOS SERV(I)DORES  
PÚBLICOS FEDERAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Comunicação e Sociedade da Universidade Federal do Tocantins, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Comunicação e Sociedade.

Orientadora: Profa. Dra. Liliam Deisy Ghizoni

Palmas (TO), setembro de 2018

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins**

---

M775◆ Monteiro, Thais Moura.  
“NÓS PASSAMOS POR UNS MAUS BOCADOS”: ANÁLISE DAS  
NARRATIVAS DO TRABALHO DOS SERV(Í)DORES PÚBLICOS FEDERAIS  
./ Thais Moura Monteiro. – Palmas, TO, 2018.  
164 f.

Dissertação (Mestrado Acadêmico) - Universidade Federal do Tocantins  
– Câmpus Universitário de Palmas - Curso de Pós-Graduação (Mestrado) em  
Comunicação e Sociedade, 2018.

Orientadora : Liliam Deizy Ghizoni

1. Narrativas. 2. Trabalho. 3. Servidor Público. 4. Psicodinâmica do  
Trabalho. I. Título

**CDD 302.2**

---

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer  
forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte.  
A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184  
do Código Penal.

**Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os  
dados fornecidos pelo(a) autor(a).**

# FOLHA DE APROVAÇÃO

THAÍS MOURA MONTEIRO

## “NÓS PASSAMOS POR UNS MAUS BOCADOS”: ANÁLISE DAS NARRATIVAS DO TRABALHO DOS SERV(I)DORES PÚBLICOS FEDERAIS

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Comunicação e Sociedade e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora.

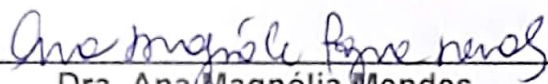
Data de aprovação: 14/09/2018

Banca Examinadora:



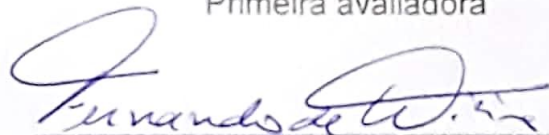
---

Dra. Liliam Deisy Ghizoni  
Universidade Federal do Tocantins  
Orientadora




---

Dra. Ana Magnólia Mendes  
Universidade de Brasília  
Primeira avaliadora



---

Dr. Fernando de Oliveira Vieira  
Universidade Federal Fluminense  
Segundo avaliador



---

<sup>PH</sup> Dra. Amanda Mauricio Pereira Leite  
Universidade Federal do Tocantins  
Terceira avaliadora

Palmas, 14 de setembro de 2018.

*Dedico estes escritos, reflexões e afetos a  
minha família – minha avó Evanilde  
(Mainha), meus pais Nélio e Edilma, minha  
irmã Thaynara e meu amor Lucas – pelo  
suporte emocional e por partilhar comigo os  
desafios e as vitórias desta caminhada.  
Vocês dão sentido a minha existência!*

## AGRADECIMENTOS

*Quem acredita sempre alcança!* Já dizia Renato Russo. Mais importante do que acreditar nos sonhos que se tem é ter com quem compartilhar! A **Deus**, agradeço pela vida e por me permitir sonhar com as melhores pessoas.

A experiência do mestrado foi incrível! Chegar até aqui é revirar o dicionário procurando uma palavra a que defina. Mas quem disse que é preciso definir em uma palavra? Temos muitas premissas e eu escolhi viver essa experiência acadêmica com mais leveza. Quebrei alguns paradigmas da ciência e me sinto honrada em ter convivido com sujeitos tão especiais e singulares. Caro leitor, a seguir, apresentarei e agradecerei aos protagonistas do meu existir.

A começar pelos meus pais, **Nélio Moura Facundes e Edilma Monteiro Bezerra Moura**, sinônimo de garra, determinação, cumplicidade e união. A vocês, meus eternos agradecimentos, por me mostrarem que a educação é um caminho possível e que a persistência e a humildade são fundamentais para atingirmos o que desejamos. Eu amo muito vocês!

À minha irmã **Thaynara Moura Monteiro**, por me entender com um simples olhar. Viver essa experiência com você foi fundamental, agradeço pelas leituras do meu trabalho quando eu já achava que estava tudo confuso. Você me inspira! Seu foco e sua determinação são de se exaltar! Eu amo você, minha defensora pública!

À minha bisavó **Horzina Alves de Souza** (vó Zina) - *in memoriam* - que não está mais entre nós, mas que torce por mim lá do céu. Obrigada por cuidar de mim e me proteger! Morro de saudade! À minha avó **Evanilde Monteiro Bizerra** (Mainha), agradeço pelas infinitas orações, por todo amor, suporte e carinho. Eu amo vocês!

A todos meus familiares, que sempre me deram apoio, agradeço por entenderem os vários momentos de ausência. Em especial, a minha prima e comadre **Anna Carolina Monteiro**, comadre **Aldaci Araujo** e afilhada **Isabela Araujo**, que me acompanharam de perto enquanto eu escrevia. Hoje posso responder à pergunta de vocês: Eu terminei! Sabe aquela tarefa grande? Pois é, a dinda terminou!

Ao meu amor **Lucas Paixão**, companheiro para todas as horas, palavras não conseguem traduzir a gratidão que sinto por ter sido tão compreensivo. Obrigada por tudo! Pelo afeto, por me entender quando eu já não tinha energias para explicar a exaustão. E, claro, pelo auxílio com as ferramentas digitais. Você foi essencial neste trabalho e é imprescindível na minha vida! Nós vencemos! Te amarei de janeiro a janeiro, até o mundo

acabar! Agradeço, ainda, à minha sogra **Maria Aparecida** e às minhas cunhadas **Évelin Lorena** e **Bárbara**, pelo total apoio e por acreditarem que tudo daria certo.

Aos amigos, pelos encontros, palavras de conforto, lanches, sorrisos, diversão e pela confiança depositada em mim. Vocês tornaram meus dias mais coloridos! Em especial, à **Tatiane**, por ter me acompanhado tão de perto! Muito obrigada pela atenção, pelo zelo e pela escuta! Ao **Ruam**, por me mostrar que os problemas podem ser facilmente solucionáveis. Agradeço pela disponibilidade ímpar, sempre que precisei, você estava ali, on-line. À **Raquel**, por confiar que eu daria conta até mesmo quando eu duvidava. Você tinha razão! Obrigada pela sua amizade! Agradeço também às amigas que a Psicologia me deu, **Ana Carolina**, **Érica**, **Adrielle** e **Laura**, da psicologia para a vida! Contem sempre comigo!

À minha orientadora e supervisora, professora **Lilium Deisy Ghizoni**, é com muita gratidão que vos digo: O mestrado só foi uma experiência incrível, porque tive você para me amparar! Agradeço por todos os livros emprestados e materiais enviados para que eu pudesse agregar conhecimentos. Gratidão por todas as leituras dos meus trabalhos e pelos comentários singulares. Essa pesquisa é nossa e eu me orgulho muito de tê-la como minha orientadora. A nossa relação, sem dúvidas, foi uma fonte de prazer. Espero que possamos cultivar essa linda relação que iniciou ainda na graduação. Você é um exemplo de profissional que quero ser quando crescer!

À **Thayanne Karoline Abreu e Silva**, meus sinceros agradecimentos, você foi imprescindível para a realização desta escuta clínica do sofrimento no trabalho. Agradeço por ter sido a estagiária-pesquisadora deste estudo, pelas contribuições e pelo compromisso com este trabalho. Tenho a honra de dizer que você faz parte dessa história! Adorei conviver contigo! Sucesso sempre!

Às colegas do grupo “Trabalho e Emancipação: Coletivo de Pesquisa e Extensão” da UFT, agradeço pelas discussões potentes, pelas inquietações e pela acolhida. Em especial, à **Almerinda Maria Skeff Cunha**, pelas conversas nas madrugadas, pelos sorrisos, choros e por se fazer presente sempre! “*Deixa eu te falar uma coisa*”: Muito obrigada por tudo, de coração! À **Thamyris Maciel Pinheiro**, por dividir comigo muitos momentos dessa etapa acadêmica, inclusive, o estágio docência. Continue firme, eu acredito muito em você!

A todos os colegas do PPGCom, em especial, ao **Sonielson Luciano** e ao **Jorge Luiz Resende**, muito obrigada pelas conversas, trocas e gargalhadas. Compartilhar este espaço acadêmico com vocês tornou o percurso mais leve!

Aos colegas de trabalho do Centro Universitário Luterano de Palmas (CEULP), em especial, à **Irenides Teixeira** e à **Cristina Filipakis**, por terem acreditado em mim ainda

quando estava na graduação. Vocês foram imprescindíveis! Agradeço pela flexibilidade e pela confiança no meu trabalho! Vocês me inspiram! À **Ana Beatriz Dupré Silva**, ontem minha professora e, hoje, colega de profissão. Obrigada por ter me apresentado o caminho da pesquisa. Com você, não só aprendo coisas do universo acadêmico, mas também aprendo coisas da vida! Você amplia meu repertório! À **Fernanda Gomes**, agradeço pelas palavras de incentivo e gargalhadas. Enfim, conviver com vocês tem sido sensacional e potente!

Não poderia deixar de agradecer às estagiárias que me acompanharam tão de perto enquanto estive à frente da coordenação do Serviço-Escola de Psicologia do CEULP. **Rafaela, Adrielly, Maria Gabriela, Geovanna, Nayara, Lisandra, Natália e Letícia**, se hoje consegui chegar aqui, é porque tive vocês no meu caminho! Agradeço pelos inúmeros problemas resolvidos no setor enquanto estive ausente. Vocês são demais!

À professora **Ana Magnólia Mendes**, agradeço pelas contribuições não só na banca, mas, sobretudo, no método. É uma honra ter você como avaliadora, uma referência nessa área de estudo. Obrigada por me possibilitar ser uma clínica-pesquisadora!

À professora **Amanda Maurício Pereira Leite**, gratidão pelas sugestões ousadas na disciplina “Narrativas Contemporâneas: fotografia e comunicação”, assim como na qualificação deste trabalho. Foi um privilégio tê-la em minha banca. Agradeço por instigar a minha criatividade. Este trabalho tem um toque especial inspirado em você!

Ao professor **Fernando de Oliveira Vieira**, por ter aceitado o convite para participar da banca de defesa. Gratidão pela disponibilidade!

Ao **Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Sociedade (PPGCom)**, por me oportunizar ampliar os conhecimentos no âmbito da pesquisa. Agradeço, ainda, a todos os professores do PPGCom, quem tive a honra de conviver e aprender!

Ao psicólogo do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS), **Fernando Machado**, agradeço por ter aberto as portas para que essa pesquisa acontecesse.

A todos os meus **alunos**, gratidão pelos aprendizados diários. A cada dia, tenho mais certeza de que escolhi o caminho certo. Eu aprendo muito com cada um de vocês!

Por fim, de forma muito especial, agradeço aos **Servidores Públicos Federais** que fizeram parte desta escuta clínica do sofrimento no trabalho, por acreditarem no potencial do espaço de discussão. Muito obrigada pela confiança!





“ O sentido do que somos depende das histórias que  
contamos a nós mesmos (...), em particular das  
construções narrativas nas quais cada um de nós é,  
ao mesmo tempo, o autor, o narrador e  
o personagem principal ”

(Jorge Larrosa).



MONTEIRO, Thaís Moura. “NÓS PASSAMOS POR UNS MAUS BOCADOS”: ANÁLISE DAS NARRATIVAS DO TRABALHO DOS SERV(I)DORES PÚBLICOS FEDERAIS. 2018. 164f. Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Sociedade), Universidade Federal do Tocantins, Palmas, 2018.

## RESUMO

Este estudo apresenta uma análise das narrativas dos servidores de uma instituição pública federal de Palmas – TO que vivenciaram situações de assédio moral no trabalho, assim denominado por eles. O aporte teórico centra-se na Psicodinâmica do Trabalho, sendo que o método é embasado em Mendes e Araujo (2012) e Mendes (2014), o qual propõe a escuta clínica do sofrimento dos trabalhadores. Foram realizadas doze sessões, entre setembro e novembro de 2017, conduzidas por uma clínica-pesquisadora e uma estagiária-pesquisadora, com duração média de uma hora e meia cada, na própria instituição pública federal. Houve supervisão semanal para interpretação e análise das narrativas. Os instrumentos utilizados foram a gravação em áudio das narrativas nas sessões, o diário de campo, o quadro síntese e o memorial. Estes materiais foram submetidos à Etapa II (Análise da Psicodinâmica do Trabalho) e à Etapa III (Análise da Mobilização do Coletivo de Trabalho) da técnica da Análise Clínica do Trabalho. A partir do uso dos dispositivos clínicos (análise da demanda, transferência e interpretação) sugeridos pelo método, foi possível compreender a realidade vivenciada pelos servidores públicos, à medida que a constituição do espaço de discussão permitiu que as práticas da organização do trabalho e dos relacionamentos interpessoais fossem (re)pensadas, fortalecendo, assim, os vínculos e os afetos do coletivo. As vivências de sofrimento e as condições de trabalho dos servidores públicos federais foram temas destaques nas narrativas. O grupo foi composto por onze trabalhadores, dentre eles sete do sexo masculino e quatro do sexo feminino, com idade variando entre 23 e 60 anos. A partir da escuta clínica do trabalho realizada, foi possível observar que os servidores se fortaleceram diante dos impactos promovidos pelo assédio moral e mobilizaram-se subjetivamente para mudar o real do trabalho, por meio da construção de contextos de autonomia. Dessa forma, o resgate de sentido do trabalho na vida dos sujeitos foi visualizado nesta clínica. Os servidores reconheceram os avanços que tiveram na comunicação entre os pares da sede, legitimando a importância de constituir outro espaço público de discussão assim que esta escuta clínica fosse encerrada. Sobre os desafios, pontuaram que ainda precisam melhorar o ambiente de trabalho e o relacionamento com os servidores que trabalham no interior, pois narraram ter sido uma pena eles não poderem participar desta escuta clínica, por questões de logística. Foi possível concluir que a organização do trabalho na administração pública deve considerar os trabalhadores para além daqueles que cumprem as regras, executam as funções com êxito, entre outros, mas, sobretudo, um sujeito que tem voz, desejos, afetos e criatividade.

**Palavras-chave:** Narrativas. Trabalho. Servidor Público. Mobilização Subjetiva. Psicodinâmica do Trabalho.

MONTEIRO, Thaís Moura. "**WE WENT THROUGH HARD TIMES**": ANALYSIS OF THE WORK'S NARRATIVES FROM FEDERAL PUBLIC SERVANTS. 2018. 164 pages. Master's Dissertation (Postgraduate Program in Communication and Society), Federal University of Tocantins, Palmas, 2018.

### **ABSTRACT**

This study presents an analysis of the employees' narratives from a federal public institution in Palmas - TO who experienced situations of moral harassment at work, so they called. The theoretical contribution focuses on the Psychodynamics of Work, and the method is based on Mendes and Araujo (2012) and Mendes (2014), which proposes a clinical listening of the workers suffering. Twelve sessions were conducted between September and November 2017, conducted by a clinic-researcher and a trainee-researcher, with an average duration of one and a half hours each, in the federal public institution itself. There was weekly supervision for interpretation and analysis of the narratives. The instruments used were the audio recording of the narratives in the sessions, the field diary, the synthesis table and the memorial. These materials were submitted to Step II (Analysis of Work Psychodynamics) and Stage III (Analysis of the Mobilization of the Work Collective) of the technique of the Clinical Work Analysis. From the use of the clinical devices (demand analysis, transfer and interpretation) suggested by the method, it was possible to understand the reality experienced by the public servants, as the constitution of the discussion space allowed the practices of work organization and interpersonal relationships were (re) thought, thus strengthening the bonds and affections of the collective. The experiences of suffering and the working conditions of the federal public servants were prominent themes in the narratives. The group consisted of eleven workers, including seven males and four females, ranging in age from 23 to 60 years old. From the clinical listening of the work performed, it was possible to observe that the servants were strengthened in the face of the impacts promoted by the moral harassment and were mobilized subjectively to change the real of the work, through the construction of autonomy contexts. Thus, the retrieval of meaning from the work in the subjects' lives was visualized in this clinic. Servers acknowledged the advances they made in communication between the peers at headquarters, legitimizing the importance of creating another public space for discussion as soon as this clinical hearing ended. Regarding the challenges, they pointed out that they still need to improve the work environment and the relationship with the employees who work in the interior, as they said that it was a pity that they were not able to participate in this clinical hearing due to logistics. It was possible to conclude that the organization of work in the public administration should consider workers beyond those who follow the rules, perform the functions successfully, among others, but above all a subject who has voice, wishes, affection and creativity.

**Keywords:** Narratives. Job. Public server. Subjective Mobilization. Psychodynamics of Work.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Significado da expressão serv(i)dor .....	19
Figura 2 – Imagem associada ao serv(i)dor público.....	21
Figura 3 – Diagrama da Análise Clínica do Trabalho .....	79
Figura 4 - Rotina de Pesquisa .....	80
Figura 5 – Principais temas identificados nas sessões 1, 2 e 3.....	114
Figura 6 – Principais temas identificados nas sessões 4, 5 e 6.....	115
Figura 7 – Principais temas identificados nas sessões 7, 8, 9 e 10.....	116
Figura 8 – Temas centrais identificados na sessão 11 .....	116
Figura 9 – Movimento do Grupo.....	117
Figura 10 - Diploma Simbólico .....	118
Figura 11 – Temas centrais identificados na sessão 12.....	119
Gráfico 1 - Quantitativo da produção científica nacional sobre a Clínica Psicodinâmica do Trabalho a partir do ano de 2011 até o ano de 2017.....	49
Gráfico 2 - Ranking da produção científica nas universidades nacionais sobre a Clínica Psicodinâmica do Trabalho .....	51
Gráfico 3 - Ilustração das metodologias utilizadas nos estudos selecionados sobre a Clínica Psicodinâmica do Trabalho .....	52
Gráfico 4 - Categorias profissionais estudadas e seus respectivos vínculos empregatícios	54
Quadro 1 - Relação dos objetivos da pesquisa com os estudos analisados .....	53
Quadro 2 – Cronograma das Supervisões .....	78
Quadro 3 - Resumo das Sessões .....	82
Quadro 4 – Avanços do grupo fala-escuta.....	122
Quadro 5 – Desafios elencados pelo grupo fala-escuta.....	123

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tipo de Publicação .....	48
Tabela 2 – Regiões demográficas pesquisadas.....	50
Tabela 3 – Categorias de análise dos principais resultados.....	55

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ACT	Análise Clínica do Trabalho
ADC	Análise dos Dispositivos Clínicos
AMCT	Análise da Mobilização do Coletivo de Trabalho
APDT	Análise da Psicodinâmica do Trabalho
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
BVS-Psi	Biblioteca Virtual em Saúde Psicologia
CAEP	Centro de Atendimentos e Estudos Psicológicos
CCQ	Círculos de Controle de Qualidade
CEULP	Centro Universitário Luterano de Palmas
CNAM	Conservatório Nacional de Artes e Ofícios
CNS	Conselho Nacional de Saúde
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CPCT	Centro de Pesquisa em Comunicação e Trabalho
DETRAN	Departamento Estadual de Trânsito
ECA-USP	Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo
ENASS	Encontro Nacional de Saúde do Servidor Público
FAI	Faculdades Adamantinenses Integradas
DOAJ	Directory of Open Access Journals
LPCT	Laboratório de Psicodinâmica e Clínica do Trabalho – UnB
MEDLINE	<i>Medical Literature Analysis and Retrieval System Online /PubMed</i>
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMS	Organização Mundial da Saúde

PASS	Política de Atenção à Saúde e Segurança no Serviço Público
PdT	Psicodinâmica do Trabalho
PUC GOIÁS	Pontifícia Universidade Católica de Goiás
PPGCom	Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Sociedade
SIASS	Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor
SciELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
UCB	Universidade Católica de Brasília
UEM	Universidade Estadual de Maringá
UEP	Universidade Estadual Paulista
UFAM	Universidade Federal do Amazonas
UFF	Universidade Federal Fluminense
UFT	Universidade Federal do Tocantins
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UnB	Universidade de Brasília
UNICAP	Universidade Católica de Pernambuco
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos

# Apresentação

## ESTRUTURA TRADICIONAL

1 INTRODUÇÃO

2 REFERENCIAL TEÓRICO

3 METODOLOGIA

4 RESULTADOS

5 DISCUSSÃO

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

7 REFERÊNCIAS

## ESTRUTURA DESTA NARRATIVA

UM COMEÇO

CENAS

SOBRE OS CAMINHOS  
METODOLÓGICOS

CLÍMAX

AS VOZES DOS SERVIDORES  
PÚBLICOS EM ANÁLISE

DESFECHO

CRÉDITOS



## SCRIPT

<b>UM COMEÇO.....</b>	<b>19</b>
<b>CENA 1 - O TRABALHO EM PERSPECTIVA: DELINEANDO AS IDENTIDADES .....</b>	<b>28</b>
1.1 NARRATIVAS SOBRE AS TRANSFORMAÇÕES DO TRABALHO NAS ÚLTIMAS DÉCADAS.....	28
1.2 O PLURAL E O SINGULAR: A PRODUÇÃO DE IDENTIDADES EM MOVIMENTO. ....	36
<b>CENA 2 - CLÍNICA PSICODINÂMICA DO TRABALHO: DESENHANDO SUA TRAJETÓRIA NO BRASIL .....</b>	<b>42</b>
2.1 CLÍNICA PSICODINÂMICA DO TRABALHO: UMA REVISÃO DE LITERATURA.....	47
2.2 A ESCUTA CLÍNICA DO SOFRIMENTO NO TRABALHO.....	60
<b>CENA 3 – SOBRE OS CAMINHOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>65</b>
3.1 PERSONAGENS .....	66
3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	68
3.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	71
<b>3.3.1 Gravação e transcrições das sessões .....</b>	<b>71</b>
<b>3.3.2 Diário de campo .....</b>	<b>72</b>
<b>3.3.3 Quadro síntese da sessão.....</b>	<b>73</b>
<b>3.3.4 Memorial .....</b>	<b>73</b>
<b>3.3.5 Questionário para Levantamento de Perfil dos Serv(i)dores Públicos Federais</b>	<b>74</b>
3.4 ANÁLISE CLÍNICA DO TRABALHO .....	75
<b>CENA 4 – CLÍMAX .....</b>	<b>82</b>
4.1 RESUMO DAS SESSÕES .....	82
4.2 ANÁLISE DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO .....	86
<b>4.2.1 Organização do Trabalho Prescrito e o Real do Trabalho.....</b>	<b>87</b>
<b>4.2.2 Mobilização Subjetiva .....</b>	<b>98</b>
<b>4.2.3 Sofrimento, Defesas e Patologias.....</b>	<b>107</b>
4.3 ANÁLISE DA MOBILIZAÇÃO DO COLETIVO DE TRABALHO .....	113

<b>4.3.1 Reunião de Avaliação da Escuta Clínica do Sofrimento no Trabalho no Grupo de Serv(i)dores Públicos Federais .....</b>	<b>120</b>
<b>CENA 5 - AS VOZES DOS SERV(ID)ORES PÚBLICOS FEDERAIS EM ANÁLISE .....</b>	<b>128</b>
<b>CENA 6 - DESFECHO .....</b>	<b>139</b>
<b>CRÉDITOS .....</b>	<b>141</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>157</b>
<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PARA LEVANTAMENTO DE PERFIL DOS SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS .....</b>	<b>158</b>
<b>APÊNDICE B - DECLARAÇÃO DE INSTITUIÇÃO COPARTICIPANTE.....</b>	<b>159</b>
<b>APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO ...</b>	<b>160</b>
<b>APÊNDICE D - QUADRO SÍNTESE DA SESSÃO .....</b>	<b>162</b>
<b>APÊNDICE E – MEMORIAL .....</b>	<b>163</b>
<b>APÊNDICE F – MEMORIAL DA 11ª SESSÃO .....</b>	<b>164</b>

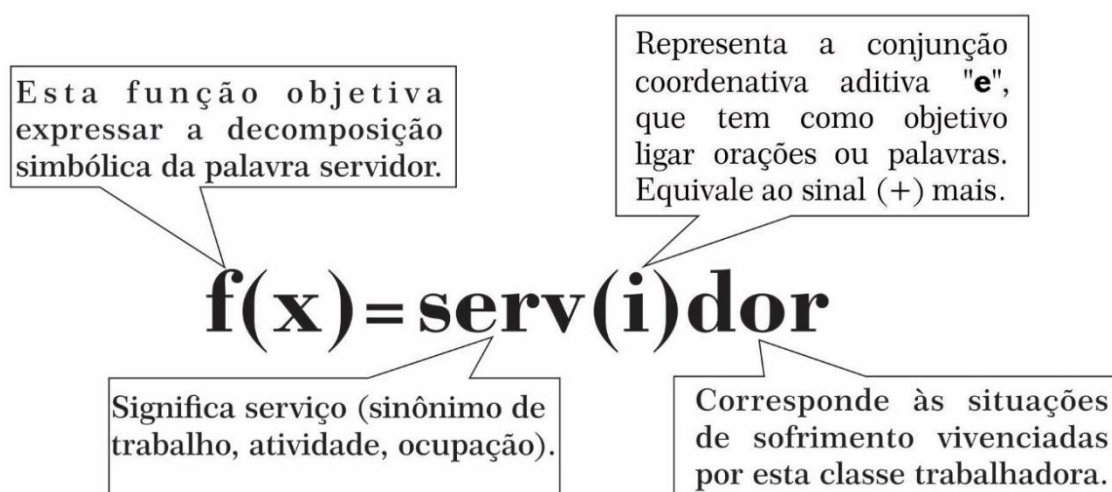
## UM COMEÇO...

*“A narrativa está presente em todos os tempos, em todos os lugares, em todas as sociedades. Começa com a própria história da humanidade”*  
(Roland Barthes).

As relações de trabalho no âmbito público encontram-se regidas sob normas e prescrições, as quais atendem aos atuais modelos de gestão que utilizam práticas intensificadas de controle e vivenciam a falácia da “estabilidade”. Assim, as relações entre comunicação e trabalho no cenário organizacional são reveladas por meio das “prescrições”. Tais prescrições consistem na adequação do uso da comunicação em consonância com os princípios de gestão e da organização do trabalho, em outras palavras, é uma forma da empresa controlar a comunicação no trabalho (REBECHI; FIGARO, 2013).

Nesta dissertação, optamos<sup>1</sup> por utilizar a escrita “serv(i)dor” a fim de suscitar o sentido dual da palavra, bem como traçar possíveis reflexões sobre a temática. Elaboramos, ainda, uma fórmula personalizada deste termo para ilustrar os significados adotados nesta pesquisa (Figura 1). A representação a seguir nos implica e, é também, um convite ao leitor para conhecer uma narrativa que se propõe a contar uma história de um grupo de serv(i)dores públicos federais que vivenciaram situações de sofrimento intenso no contexto laboral.

Figura 1 – Significado da expressão serv(i)dor



Fonte: Elaborada pela autora (junho, 2018).

<sup>1</sup> A utilização do verbo na primeira pessoa do plural adotada nesse estudo refere-se a todas as pessoas que contribuíram com a clínica-pesquisadora durante a execução desta pesquisa.

Para Chanlat (2002), Bresser-Pereira (1998) e Paes de Paula (2005), há uma adoção do estilo de gestão gerencialista no serviço público. Paulatinamente, as características do setor privado têm deslizado para o contexto público, desencadeando a supervalorização das tarefas, deixando as pessoas à mercê da precarização do trabalho. Siqueira e Mendes (2009) corroboram com os autores ao destacar que este novo modelo de gestão pública tem dificultado a criação de espaços de discussão e, sobretudo, o exercício da criatividade.

Paes de Paula (2005) aborda questões relacionadas à realidade brasileira e à administração do setor público. A autora transita em diversos campos teóricos (administração, sociologia, economia, entre outros), os quais descrevem os cenários da gestão a partir de um olhar crítico. No mesmo âmbito, discorre ainda sobre duas perspectivas: a vertente gerencial e a societal. A primeira baseia-se na reorganização do Estado e na reestruturação da gestão, primando pelas questões administrativas. Essa perspectiva possui objetivos claros no que concerne aos paradigmas que envolvem a gestão. Como estratégia, a vertente gerencial formula e avalia as políticas públicas. Já a segunda, por sua vez, prioriza a participação social, bem como busca articular um projeto político que repense o modelo vigente da gestão brasileira.

Nos estudos realizados por França (1993) e Ferri (2003), foi possível identificar a imagem associada ao serv(i)dor público, o qual carrega consigo um conjunto de estereótipos historicamente construídos. Faz-se alusão ao sujeito que não trabalha, tecendo diversas características, tais como: ineficiente, incapaz, desanimado, improdutivo, acomodado, faltoso, lento e que não atende com qualidade.

Dessa forma, o símbolo atribuído ao trabalho tem impactado na relação que os serv(i)dores estabelecem com os processos de trabalho na esfera pública, sendo a subjetividade e a identidade destes trabalhadores construídas a todo instante, constituindo-se na efemeridade dos processos organizacionais de trabalho. Ora sentem prazer, ora sofrem. Nas palavras de Mendes e Ghizoni (2016, p. 3), “sofrer no trabalho é um modo de manter vivo o sujeito no e do trabalho, embora também seja esta mesma força, que mortifica o sujeito quando o sofrimento é gozo e escapa à ética do desejo”.

Diante desse cenário, emergiu a necessidade de ilustrar nesta pesquisa a figura do serv(i)dor público, tendo como inspiração as discussões propostas por França (1993) e Ferri (2003), destarte nasceu a charge<sup>2</sup> a seguir.

---

<sup>2</sup> Charge feita exclusivamente para essa dissertação, por Adriano Alves (junho, 2018).

Figura 2 – Imagem associada ao serv(i)dor público



Ilustração: Adriano Alves (junho, 2018).

Foi possível observar que a dimensão subjetiva do trabalho dos serv(i)dores públicos propiciou o entendimento do significado e do sentido dessa atividade que, aos olhos dos que não vivenciam, são verbalizadas como algo muito positivo. Os altos salários e a “promessa” da estabilidade são aspectos que justificam estes discursos, porém, os que estão inseridos nos processos organizacionais vivenciam as consequências das metamorfoses do setor público. A mudança do estilo de gestão, a busca por produtividade, a falta de recursos e de reconhecimento são características dessa nova organização do trabalho.

Souza e Moulin (2014), no estudo com trabalhadores de uma instituição pública federal de ensino, descreveram os sentidos que os servidores públicos atribuem ao trabalho. Identificaram que os significados do trabalho foram, em sua maioria, positivos. Todavia, isso não exime os desafios e conflitos existentes na atividade. Os resultados apontaram que o provimento da sobrevivência, a (re)produção de valores sociais, a integração social e a realização pessoal são fatores que atribuem sentido ao trabalho. Além disso, revelaram que o serviço público tem sido alvo de muitas incertezas, apesar da falácia da segurança promovida por este setor.

Com o advento da acumulação flexível, surgem as instabilidades em um cenário que prioriza somente os resultados econômicos em detrimento dos resultados sociais. Seligmann-

Silva (2011) destacou que os novos modos de gestão estão pautados na flexibilidade e na desregulamentação dos contratos de trabalho, os quais desencadeiam no serviço público as terceirizações, favorecendo a sobrecarga e as pressões no ambiente de trabalho, bem como acarretando o desgaste mental.

Ainda na perspectiva dessa autora, as condições de trabalho do serv(i)dor público catalisam os sofrimentos advindos do trabalhar<sup>3</sup>, os quais originam-se de como é estabelecida a organização do trabalho. Diante desse contexto, essa pesquisa optou por realizar uma escuta clínica do sofrimento no trabalho, baseando-se nos pressupostos metodológicos de Mendes (2014), que são: dispositivos para a escuta clínica (análise da demanda, transferência e interpretação); a formação do clínico e a supervisão clínica. A escuta clínica busca constituir um espaço de discussão para que haja a circulação da fala e dos afetos, possibilitando assim, (re)pensar as práticas visíveis e invisíveis da organização do trabalho.

Nessa direção, o presente estudo buscará responder a seguinte **pergunta de pesquisa**: Quais narrativas os serv(i)dores públicos federais<sup>4</sup> passam a ter com o uso dos dispositivos da escuta clínica do sofrimento no trabalho em Palmas - TO? Apesar de ser um objeto de desejo para muitos, a instituição pública têm sido um lócus de conflito, isso porque a nova organização do trabalho tem utilizado de práticas perversas, as quais legitimam a invisibilidade e buscam se afirmar por meio de violências psicológicas (assédios, agressões verbais, etc.) (TRAESEL; MERLO, 2014). Destacamos que serv(i)dor público não está isento de vivenciar instabilidades em decorrência das diversas situações de cunho depreciativo da imagem. A constância de situações como essas podem desencadear um agravo à saúde do trabalhador.

A atenção à saúde dos serv(i)dores é uma lacuna nas políticas públicas, todavia, o ano de 2008 sediou um marco no contexto público, visto que foi realizado o I Encontro Nacional de Saúde do Servidor Público (ENASS), sendo que, em 2009 e 2010, ocorreram o II e III Encontros, respectivamente. Cabe pontuar que a Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento lidera a construção coletiva da Política de Atenção à Saúde e

---

<sup>3</sup> De acordo com Dejours (2004, p. 30), “trabalhar constitui, para a subjetividade, uma provação que a transforma. Trabalhar não é somente produzir; é, também, transformar a si mesmo e, no melhor dos casos, é uma ocasião oferecida à subjetividade para se testar, até mesmo para se realizar”.

<sup>4</sup> Não foi autorizada a divulgação do nome da instituição pública federal onde estes serv(i)dores trabalham, a fim de resguardar e garantir que as informações cedidas não serão utilizadas em prejuízo da imagem da organização.

Segurança no Serviço Público (PASS) e do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS) (CARNEIRO, 2011).

O SIASS foi instituído a partir das deliberações e dos debates sobre o tema pelo Decreto nº 6.833, de 29 de abril de 2009. Essa política tem como objetivos coordenar e integrar programas de assistência que favorecem à saúde do servidor público federal, visando a prevenção, a promoção e o acompanhamento da saúde. Vale destacar que a PASS foi criada a partir da instituição do SIASS, a qual objetiva a construção de acordos, organização das redes de serviços, bem como preconiza a gestão compartilhada das ações que englobam saúde e segurança nos ambientes de trabalho. Nesse passo, instituir práticas voltadas para a promoção e a prevenção de saúde constitui o maior desafio dessas políticas públicas (SIASS e PASS) (CARNEIRO, 2011).

De acordo com Birman (2013), o trabalho é um campo circunscrito por múltiplos discursos teóricos, não sendo objeto específico de nenhuma ciência. Logo, está imerso em diversas áreas do conhecimento, não somente da Psicologia, mas também da Comunicação, da Antropologia, da Filosofia, da Sociologia, do Direito, da Economia, dentre outras. No presente trabalho, objetivamos fazer uma interface sobre a atividade do trabalho com os aportes teóricos da psicologia, da comunicação e da sociologia, visto que essa dissertação é fruto de um Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Sociedade (PPGCom/UFT).

A priori, a autora escolhida como base para abordar o tema do trabalho com a comunicação foi a professora Dra. Roseli Figaro, integrante do Centro de Pesquisa em Comunicação e Trabalho (CPCT) da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), criado em 2003, credenciado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), o qual tem como foco investigar as problemáticas que envolvem a comunicação no mundo do trabalho (REBECHI; FIGARO, 2013).

As pesquisas do CPCT da ECA-USP são norteadas a partir de algumas diretrizes, a saber: 1) o viés da comunicação é pensado a partir das relações de produção; 2) a concepção de comunicação como transmissão de mensagens “emissor-receptor” é rejeitada, assim como não é concebida como sinônimo de mídia, não sendo uma fonte de poder; 3) analisa-se a comunicação e as atividades de trabalho a partir das relações estabelecidas entre trabalhadores e seus empregadores/direção (REBECHI; FIGARO, 2013).

Na perspectiva dessas autoras,

não é possível separar a ação humana da atividade de comunicação. A comunicação, logo, deve ser pensada sob uma perspectiva diferente da funcionalista, cuja preocupação centra-se nos mecanismos da eficácia e da

eficiência da “boa comunicação”. Isto é, a comunicação a serviço de algo (REBECHI; FIGARO, 2013, p. 18-19).

Nessa direção, foi possível constatar que a comunicação e o trabalho são atividades indissociáveis, visto que uma depende da outra. Contudo, é importante ressaltar que diante das transformações de gestão e da organização do trabalho, os desenvolvimentos das atividades comunicacionais podem ser modificados. Identificamos que a ideia de comunicação atrelada à transmissão de informação é algo ultrapassado, na medida em que é constituída por uma visão reducionista, muitas vezes caracterizada pelos estudos em comunicação, os quais fomentam o viés instrumental no que tangem aos aspectos relacionais e interacionistas entre o homem e a atividade do trabalho em si.

Para Figaro (2008), o ato de trabalhar está sempre relacionado a outrem, logo, as relações comunicacionais são intrínsecas ao trabalho, na medida em que o homem constrói sua realidade social a partir das atividades de trabalho e comunicação. Trabalhar necessita, indubitavelmente, da ação do homem e essa práxis está associada às relações comunicacionais. Rebechi e Figaro (2013, p. 3), por sua vez, afirmam que “o ‘trabalhar’ é uma atividade humana vinculada aos modos de produção na sociedade”.

Esta pesquisa se justifica por ser um tema frequente na contemporaneidade, mas possui escassez de outros estudos, ao passo que existem poucas pesquisas que estudam a prevenção e a promoção de saúde do serv(i)dor público (CARNEIRO, 2006, 2011; FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009; RAMMINGER; NARDI, 2007). Sendo assim, a relevância social consiste em desenvolver uma pesquisa com os serv(i)dores públicos de uma instituição pública federal em Palmas - TO.

Nesse sentido, a escuta clínica do sofrimento no trabalho permite compreender a realidade vivenciada por estes trabalhadores, conforme configura um espaço de discussão para (re)pensar as práticas da organização do trabalho e dos relacionamentos interpessoais, fortalecendo assim, os vínculos do coletivo. Pode, ainda, incitar o reconhecimento do leitor/trabalhador acerca do sofrimento no trabalho e a importância da busca pela mobilização da subjetividade, esclarecendo que o trabalho é central para a constituição do sujeito. No entanto, as organizações do trabalho devem considerar os trabalhadores para além daqueles que cumprem as regras, executam as funções com êxito, não se atrasam, entre outros, mas, sobretudo, um sujeito que tem voz, desejos, demandas e criatividade.

A relevância organizacional deste estudo consiste em suscitar a importância da escuta clínica do sofrimento no trabalho para os serviços-escolas, sindicatos, instituições públicas e privadas, etc., visto que os dados levantados pela Organização Internacional do Trabalho



(OIT) (2013) revelam que as principais causas de mortes no trabalho são decorrentes das doenças profissionais, representando um quantitativo de 2,02 milhões de pessoas. Ademais, 160 milhões de pessoas adquirem doenças não letais relacionadas com o trabalho e, a cada 15 segundos, um sujeito morre em decorrência de acidentes ou doenças relacionadas ao trabalho. Esperamos que, a partir do conhecimento da escuta clínica do trabalho, espaços de discussão possam (re)significar o sofrimento dos trabalhadores por meio dos destinos políticos que estes atribuem ao sofrer.

De acordo com Périlleux (2013), a clínica do trabalho é voltada para a crítica, visto que confronta questões políticas inerentes à organização do trabalho e as diversas faces da opressão. Logo, a relevância científica desta pesquisa constitui a necessidade de aprofundar os estudos sobre a escuta clínica do sofrimento no trabalho no ambiente laboral, uma vez que “(...) o trabalho continua sendo o principal fator que norteia as relações sociais, as quais são constituídas pela própria comunicação” (REBECHI; FIGARO, 2013, p. 18).

O encontro da Universidade Federal do Tocantins (UFT) com o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS) consolidou a relevância institucional desta dissertação, visto que propiciou uma ciência de ponta a serviço de um sistema público que não possui recursos para investir em promoção de saúde e gestão de pessoas. O neoliberalismo implementado no serviço público federal tem recrudescido a desassistência à saúde e a própria gestão de pessoas, os cuidados estão voltados, em sua maioria, às atividades vinculadas ao departamento pessoal (folha de pagamento, regras e regulamentos). Por vezes, realizam ações pontuais de capacitação e treinamento (SCHIKMANN, 2010).

A presente pesquisa tem como **objetivo geral** analisar as narrativas de um grupo de serv(i)dores públicos federais a partir do uso dos dispositivos da escuta clínica do sofrimento no trabalho. Como **objetivos específicos**, temos: 1) Descrever como se dá o movimento do grupo de serv(i)dores públicos federais ao longo da escuta clínica do sofrimento no trabalho; 2) Realizar a Análise da Psicodinâmica do Trabalho (APDT) das narrativas dos serv(i)dores públicos federais participantes do coletivo; 3) Delinear a Análise da Mobilização do Coletivo de Trabalho (AMCT).

A concepção estrutural desta pesquisa está organizada da seguinte forma:

**Um começo** – apresentamos o tema proposto guiando o leitor sobre o que vai encontrar nesta narrativa, os objetivos, a justificativa e a pergunta norteadora da trama.

**Cena 1 – O trabalho em perspectiva: delineando as identidades** - dissertamos sobre o ato narrativo como objeto da comunicação e, ainda, sobre as transformações históricas que o mundo do trabalho perpassou nas últimas décadas. Há um destaque para a

acumulação flexível na contemporaneidade e a consequente precarização instalada nessa amálgama social, culminando em um desemprego estrutural (ANTUNES, 2000a, 2000b, 2001, 2012, 2014; ARENDT, 2010; DAL ROSSO, 2008; DEJOURS, 2011; SENNETT, 2009). Apresentamos as narrativas históricas e uma reflexão acerca dos desafios provenientes das metamorfoses do trabalho em um tempo pós-moderno (GIDDENS, 2003). Buscamos, ainda, problematizar alguns pontos teóricos centrais que pensam a noção de identidade e trabalho enquanto conceitos inter-relacionados.

**Cena 2 – Clínica Psicodinâmica do Trabalho: desenhando sua trajetória no Brasil** – Descrevemos uma visão geral sobre a teoria da Psicodinâmica do Trabalho (PdT)<sup>5</sup>, sua trajetória tanto no território francês quanto seus desdobramentos no Brasil. Enfatizamos o distanciamento do método proposto por Dejours (*stricto sensu*) com as práticas que têm sido desenvolvidas no território nacional. Elencamos os principais conceitos relacionados à prática clínica, além de apresentar uma revisão de literatura sobre a Clínica Psicodinâmica do Trabalho nos últimos seis anos (janeiro de 2011 a abril de 2017).

**Cena 3 – Sobre os caminhos metodológicos** – Relatamos aqui os percursos trilhados para a realização desta pesquisa. A partir da parceria com o SIASS, foi realizada uma reunião-convite na instituição pública federal, momento em que a clínica-pesquisadora e a supervisora apresentaram o projeto de pesquisa. Neste dia, quatorze personagens<sup>6</sup> aceitaram o convite para participar deste enredo e, na sequência, assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), contudo, houve três desistências<sup>7</sup> na primeira sessão, finalizando o grupo com 11 serv(i)dores. Apresentamos, ainda, quem foram os personagens dessa narrativa. *Que características geralmente lhes são atribuídas? Quais cargos ocupam?* Estas questões nos instigam e movimentam a reflexão. A coleta de dados iniciou-se no dia 05 de setembro de 2017, uma psicóloga (clínica-pesquisadora), no caso a autora desta dissertação, e uma estagiária-pesquisadora realizaram doze sessões com duração média de uma hora e meia (encontros semanais) na própria instituição pública federal (no horário do expediente). Vale destacar, ainda, a realização da supervisão semanal, após as sessões, com a orientadora deste estudo.

---

<sup>5</sup> Desenvolvida na França por Christophe Dejours, na década de 80. Esse autor apresentou novas formas de pensar a organização do trabalho, considerando o trabalho como um dispositivo central, gerador de fonte de prazer, mas também de sofrimento (DEJOURS, 2011).

<sup>6</sup> Optamos por utilizar o termo personagem para fazer jus aos elementos que compõem a narrativa. Nesse trabalho, os personagens referem-se aos serv(i)dores públicos federais que participaram dessa história, tendo como sinônimos: protagonistas, participantes, trabalhadores e sujeitos.

<sup>7</sup> As desistências foram justificadas pelos trabalhadores, tendo como argumento central a incompatibilidade de horário. Duas pessoas nem compareceram na primeira sessão, pedindo aos colegas que justificassem o motivo. Um serv(i)dor público compareceu e explicou o motivo pessoalmente.

**Cena 4- Clímax** – Apresentamos os resultados encontrados nesse estudo. Primeiramente, narramos um breve resumo das doze sessões realizadas no grupo, a fim de situar o leitor sobre os eventos dessa história. *Que tipo de conflitos e desafios estes serv(i)dores vivenciaram no cotidiano de suas funções? Quais são (e onde estão) as vozes desses trabalhadores?* As narrativas foram organizadas tendo como eixos norteadores a organização do trabalho, a mobilização subjetiva, os sofrimentos e defesas constituídos por estes sujeitos, assim como delineamos como se deu o movimento do coletivo de trabalho.

**Cena 5 – As vozes dos serv(i)dores públicos federais em análise** – Este lugar é reservado à discussão do clímax, realizada a partir do método proposto por Mendes e Araujo (2012) e Mendes (2014). Foram utilizados os seguintes instrumentos de pesquisa: supervisões semanais, transcrição das sessões, registros no diário de campo, formulação dos quadros sínteses das sessões e confecção do memorial. Posteriormente, estes documentos foram submetidos à Análise da Psicodinâmica do Trabalho (APDT) e à Análise da Mobilização do Coletivo de Trabalho (AMCT). Nesse sentido, esta cena objetivou analisar e discutir os resultados encontrados e listados no clímax.

**Cena 6 – Desfecho** - Compreende as considerações finais deste estudo, como também apontamos caminhos para a realização de pesquisas futuras com relação ao objeto. Por fim, apresentamos os **Créditos**, com as referências utilizadas nesta pesquisa, seguidos dos **Apêndices**.

## CENA 1 - O TRABALHO EM PERSPECTIVA: DELINEANDO AS IDENTIDADES

“Todas as palavras são portadoras de ideias, são plenas de significados. Estes, porém, alojados em seu interior, não se manifestam de pronto nem se revelam de modo imediato. É preciso procurá-los na dinâmica do processo histórico, descobri-los nas tramas constitutivas do real”  
(MARTINELLI, 1995, p. 27).

Nesta cena<sup>8</sup>, apresentamos as potencialidades comunicacionais do ato narrativo, o trabalho e suas transformações históricas, o contexto do serv(i)dor público e os estilos de gestão que impactam na saúde deste trabalhador. A categoria trabalho é o eixo central desta pesquisa, tendo em vista que é a mola propulsora do sistema capitalista, o qual dita os modos de ser e (sobre)viver dos sujeitos. Como imaginar um mundo sem o trabalho? Desse modo, optamos por discorrer sobre as representações identitárias no setor público, elencando as narrativas históricas acerca do trabalho e as transformações envolvidas nesse contexto. De acordo com Morin (2001, p. 9), “o trabalho conserva um lugar importante na sociedade”.

Nesse ínterim, realizamos uma interface entre as teorias que estudam o trabalho a partir do ponto de vista filosófico (ARENDRT, 2010) e sociológico (ANTUNES, 2012, 2014; BAUMAN, 2005; DAL ROSSO, 2008; SENNETT, 2009), com os aportes teóricos que versam sobre as definições de identidades (CASTELLS, 1999; CIAMPA, 1984; GOFFMAN, 1988; HALL, 2006; MACÊDO; HELOANI, 2013; SILVA, 2009; WOODWARD, 2004). Objetivamos elencar as múltiplas configurações identitárias estabelecidas ao longo da modernidade e da pós-modernidade (GIDDENS, 2003).

### 1.1 NARRATIVAS SOBRE AS TRANSFORMAÇÕES DO TRABALHO NAS ÚLTIMAS DÉCADAS

Do ponto de vista da comunicação, narrar é um elo de trocas, de interlocução. Faz-se necessário, portanto, considerar os fatores extralinguísticos (cultura, identidade, posição dos interlocutores, estratégias argumentativas, etc.) que interferem no processo comunicativo. De acordo com Motta (2013, p. 17), “somos seres narrativos, narradores natos, atores, personagens e ouvintes de nossas próprias narrativas”.

---

<sup>8</sup> Esta cena surgiu durante a disciplina de Comunicação e Representações Identitárias, no Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Sociedade, ministrada pelo Professor Doutor André Demarchi em 2017/1.

Nesse sentido, Motta (2013) delineou que o ato de narrar se configura como uma expressão universal e transcultural (comum a todas as culturas), pois está presente em várias áreas, tais como: o cinema, o jornalismo, a fotografia, a publicidade, entre outros. Em sua obra “Análise Crítica da Narrativa”, o autor se propõe a analisar as narrativas partindo do ponto de vista da criticidade, que significa adotar uma postura analítica e compreensiva a partir de um olhar sistemático e rigoroso. Essa proposta não está alinhada com a emissão de juízos de valores.

Por que estudar as narrativas? Essa questão instigou Motta (2013) a descrever seis razões fortes que justificassem estudá-las. A primeira razão consiste em “*estudar as narrativas para entender quem somos*”. O autor argumentou que os seres humanos são complexos e entender como são instituídos e constituídos é um papel simbólico da análise crítica das narrativas. A segunda razão busca entender “*como os homens criam representações e apresentações no mundo*”, esta é um desdobramento da primeira, pois almeja compreender a performance, as representações sociais e materiais.

Já a terceira versa sobre “*esclarecer as diferenças entre representações factuais e fictícias do mundo*”, sendo que a distinção entre elas está na vontade de sentido estabelecida entre os interlocutores. A factual representa exatamente como é, de maneira dessubjetivada. Constitui-se como uma “*linguagem referenciada*”, enquanto que a fictícia remete ao receptor do mundo das fantasias, repleto de imaginários.

A quarta razão embasa que “*a lógica narrativa serve igualmente para anunciar fenômenos tão diferentes como a literatura ficcional e a historiografia fática*”. Motta (2013) se apropriou dos pressupostos de Ricoeur (1999) ao concordar que a ficção e o real podem levar, até a linguagem, nossa historicidade. A quinta razão é introduzida a partir do aspecto da cognição social, “*como indivíduos e sociedades cotejam o excepcional e o consuetudinário a fim de tornar familiar o que antes não era familiar*”. Em outras palavras, o senso comum recorre à narrativa, com o intuito de realizar a negociação de sentido.

Por fim, a sexta razão destaca que “*precisamos estudá-las para melhor contá-las*”. O autor defende que dominar a técnica de contar histórias nas suas diversas modalidades (orais, visuais, sonoras ou escritas) reflete nossa relação com o real e a ficção, atribuindo, assim, sentido à vida humana. Motta (2013) finalizou a exposição das razões pelas quais devemos estudar as narrativas fazendo uma provocação ao leitor, instigando-o a procurar outras razões, além das seis citadas, para se estudar as narrativas.

Observamos que a perspectiva narratológica adotada por Motta (2013) privilegia a narração ou a enunciação narrativa, ou seja, se propõe analisar o processo comunicacional

da narrativa, buscando entender a construção de sentido proposta pela enunciação. A narrativa é “um objeto linguístico em constante elaboração e reelaboração pelos coatores e coautores envolvidos” (MOTTA, 2013, p. 12). Nessa direção, são estruturas que atribuem sentido a experiência humana.

Segundo Gerbner (1999), o fato de contar uma história ultrapassa um simples relato, pois está relacionado a vários fatores, desde os estilos textuais até as visões de mundo inerentes a qualquer narrativa. O ato narrativo, por si só, é um momento especial para compreender o ato comunicacional como uma arte do encontro com o outro. O conceito de “narrativas” para esse autor é entendido como o ato de contar histórias, não precisando, portanto, estarem relacionadas a gênero, modelo ou formato.

Martino (2016) apontou que os estudos das narrativas na perspectiva da Comunicação estão mais vinculados às pesquisas da área do jornalismo, isso porque, historicamente, o campo jornalístico sediou na sociedade industrial como um meio para se contar histórias. Essa área, muitas vezes, se articula com a Literatura, produzindo assim, uma narrativa jornalística mais literária. Motta (2013) acrescentou que apesar dos estudos das narrativas terem se desenvolvido mais na teoria literária, pode-se notar que é também utilizado na antropologia, nas teorias da comunicação, na história, na teoria cognitiva, assim como em outros contextos, tornando, portanto, a narratologia em uma “teoria interpretativa da cultura”.

A narratologia é uma área de estudo voltada para a teoria da narrativa, a qual possui métodos e procedimentos para analisar as narrativas humanas. Busca-se entender a produção cultural de sentidos, não se reduzindo à teoria literária, mas também envolve outras ciências, tais como a comunicação, as ciências políticas, o direito, a antropologia, etc. Narrar é um dispositivo de linguagem potente, universal e transcultural que possui caráter multidisciplinar, não se limitando ao texto propriamente dito, mas, sobretudo, às relações culturais envolvidas (MOTTA, 2013).

Os sujeitos constroem atitudes argumentativas que almejam promover certos efeitos de sentido enquanto uma história é contada. Os discursos narrativos evocam os exercícios de poder e de hegemonia e, portanto, ao se analisar as narrativas é possível identificar performances mais voltadas aos âmbitos socioculturais do que individuais (MOTTA, 2013).

Interessa ao analista da comunicação narrativa não somente a narrativa em si, mas o processo de comunicação e enunciação, as relações de poder entre o narrador e o destinatário, as intencionalidades implícitas ou explícitas. Não somente o conteúdo isolado, ainda que a análise recaia predominantemente sobre o enunciado ou dela parta (MOTTA, 2013, p. 92-93).

Optamos, então, por relatar nesta cena sobre as narrativas que envolvem o trabalhar, desde a antiguidade até a contemporaneidade, na medida em que, no Brasil, diversos estudos versam sobre a precarização e a reestruturação do trabalho, os quais descrevem a intensificação, a redução salarial e a ausência da qualidade desse setor.

A obra organizada por Cattani e Holzmann (2011), “*Dicionário de Trabalho e tecnologia*” e a coletânea de estudos “*Riqueza e miséria do trabalho no Brasil*” coordenada por Ricardo Antunes (2006) são exemplos de fontes que abordam a ideia de que o campo do trabalho tem sido cada vez mais negligenciado no quesito saúde mental do trabalhador. A obra de Roseli Figaro (2008), “*Relações de comunicação no mundo do trabalho*”, também reflete sobre a precarização das relações de trabalho, todavia, a partir do olhar dos estudos em comunicação.

Na pré-história e na história antiga, o trabalho era um mecanismo utilizado como fonte de sobrevivência. Com o passar dos anos, mudaram-se as concepções e, atualmente, o trabalho envolve a busca pelo prazer e pela autorrealização, ao passo que ultrapassa os fins lucrativos e de autossustento, integrando, assim, a construção da subjetividade do sujeito. Portanto, o trabalho é um fator muito importante de ser estudado, pois ocupa uma posição central na vida das pessoas, inserindo-as no meio social, propiciando espaços coletivos para a construção e fortalecimento dos laços sociais (MERLO; BOTTEGA; PEREZ, 2014).

Vale citar que a década de 1980 foi um marco para as mudanças no mundo do trabalho, haja vista que ocorreu um salto tecnológico envolvendo características do fordismo, toyotismo e da especialização flexível. Esse cenário desencadeou transformações nas subjetividades dos trabalhadores, ao influenciar de forma considerável os jeitos de ser da *classe-que-vive-do-trabalho*. Esse termo foi cunhado por Antunes (2000b), com o objetivo de conglomerar todos aqueles que (sobre)vivem da venda da força de trabalho, não necessariamente precisam estar submetidos a algum tipo de vínculo empregatício. Para o referido autor, a sociedade sedia um aumento significativo de trabalhadores precarizados e discriminados, assalariados ou não, detentores de perdas consideráveis ao longo dos anos.

No século XIX, o trabalho foi fortemente estudado por Karl Marx, tornando-se o centro de suas análises a alienação e a exploração dos trabalhadores, ao considerar, sobretudo, a influência do cenário econômico (capitalismo) nesses contextos. Posteriormente, Hannah Arendt (2010), em “A condição humana”, realizou um estudo sistemático sobre o trabalho, identificando algumas vicissitudes provenientes da vida moderna, as quais denominou de *vita activa* e *vita contemplativa*.

Sobre a *vita activa*, Arendt (2010) designou três atividades humanas fundamentais: 1) o labor, enquanto processo biológico que busca a manutenção da vida e a sobrevivência da espécie; 2) o trabalho, como um dispositivo que altera a relação do homem com a natureza, o qual tem como primazia a mundanidade; 3) a ação que, por sua vez, é o exercício direcionado ao homem, representando a pluralidade da condição humana e a liberdade. Baseia-se em uma atividade política na convivência entre os homens. Para a autora, tais características são aspectos “mais elementares da condição humana, aquelas atividades que tradicionalmente, e também segundo a opinião corrente, estão ao alcance de todo o ser humano (ARENDDT, 2010, p. 13).

Arendt (2010) sinalizou, ainda, que atualmente se vive uma laborização do mundo, pois há uma gama de trabalhadores que se submetem a uma atividade sem sentido e vazia. Este pensamento vai ao encontro de como a sociedade está focada na subsistência e no consumismo, deixando de lado a criação e o sentimento de autorrealização no trabalho. Dejours (2011), por sua vez, pontuou sobre o poder de transformação por meio da palavra e do agir, ao passo que o sofrimento se torna visível nas discussões coletivas, possibilitando novos caminhos para a circulação da palavra e uma escuta autêntica, a fim de galgar os destinos políticos do sofrimento.

Concernente à *vita contemplativa*, esta se define como um modo de vida dos filósofos na polis grega, a qual voltava-se para a contemplação do belo e das coisas eternas. Na polis grega, quem se dedicava à *vita activa* era o público das mulheres e dos escravos, para que o homem pudesse investir na vida cívica. Nesse sentido, a condição humana evidenciava a contemplação como dependente de todas as atividades que integram a *vita activa*: o labor, o trabalho e a ação (ARENDDT, 2010).

Desse modo, os estudos delineados por Arendt (2010) permitiram compreender a sociedade contemporânea a partir de novas perspectivas, ao passo que a filósofa apontou dois estilos de vida diferentes encontrados na tradição do pensamento filosófico: a *vita activa* e a *vita contemplativa*. Vale acrescentar que esta percepção filosófica foi concebida e discutida por Antunes (2012, 2014) em suas pesquisas acerca da nova morfologia do trabalho a partir do ponto de vista sociológico.

Dal Rosso (2008) assinalou que, desde os anos de 1960, os estudos indicavam o início de uma transformação considerável no âmbito da estrutura setorial de empregos. A mudança consiste, basicamente, na redução de empregos no setor industrial e em uma ampliação do setor terciário. Essa nova lógica é interpretada por perspectivas teóricas que elegem a sociedade do conhecimento como suprema, sendo denominada de sociedade da inteligência



ou, ainda, como a era da informática. O autor faz uma comparação desse período de transformações afirmando que “assim como a Revolução Industrial repercutiu sobre a classe trabalhadora dando origem à classe operária industrial, a Revolução Informacional gera a classe dos trabalhadores imateriais intensificados” (DAL ROSSO, 2008, p. 31).

Destarte, foi possível identificar que a sociedade contemporânea, nas últimas duas décadas, tem sido palco de muitas transformações. O neoliberalismo e a reestruturação produtiva desencadearam uma era voltada para a acumulação flexível, cujos resultados têm acarretado aspectos nefastos, quais sejam: desempregos, precarização do trabalho, relação comprometida entre o homem e a natureza, entre outros. Tudo isso é fruto de uma lógica societal que supervaloriza a produção de mercadorias, deixando a natureza à mercê de práticas voltadas para a destruição globalizada (ANTUNES, 2001, 2009, 2014, 2018).

A nova configuração que o capitalismo vem assumindo potencializa a lógica destrutiva. Com a crise estrutural do capital, o padrão taylorista e fordista perde espaço para as práticas produtivas flexibilizadas, sendo o toyotismo uma referência para além do território japonês. Outra característica dessa crise é a (des)regulação neoliberal, altamente privatizante e antissocial. Em decorrência deste contexto, várias mutações permearam a virada do século XX para o XXI. A questão central desse cenário diz respeito às mutações ocorridas no processo do capital e, por conseguinte, no processo de trabalho (ANTUNES, 2001, 2014, 2018).

Sennett (2009) aponta que há um capitalismo flexível, denominado por ele de “flexitempo”, o qual é proveniente de uma configuração temporal fluída, dado que não existem turnos fixos, mas, sim, um mosaico de sujeitos trabalhando de forma individualizada. Este capitalismo remete ao que Antunes (2012, 2014, 2018) dissertou sobre as transformações que estão ocorrendo no mundo do trabalho, sendo a mais impactante, o desemprego estrutural, que atinge o mundo de forma globalizada. Como consequência, há uma redução nos postos de trabalhos formais (vínculo empregatício e direitos) de um lado e uma maioria que se submete a condições de trabalho deletérias, temporárias, terceirizadas e subcontratadas, de outro lado.

No que tange aos procedimentos que subsidiam a intensidade do trabalho, têm-se:

a) redução do número da mão-de-obra empregada; b) a implantação do sistema de um operário-diversas máquinas; c) a implantação do sistema de um operário-diversas máquinas com operações diferentes; e d) o controle da sistemática de trabalho através do sistema kanban. Tais instrumentos possibilitam reduzir o trabalho não produtivo ao mínimo possível e reter somente o trabalho que acrescenta valor. Não é por ser ineficiente que o sistema fordista entra em crise. É porque as formas que emprega para elevar a intensidade ficam muito aquém daquelas empregadas pelo toyotismo (DAL ROSSO, 2008, p. 69).

Dejours (2004) corrobora com essas críticas relacionadas à exploração do trabalhador, tendo em vista que a alienação tem catalisado condições humanas insalubres, desconsiderando a subjetividade do sujeito. Assim, “o trabalho é a atividade coordenada de homens e mulheres para defrontar-se com o que não poderia ser realizado pela simples execução prescrita de uma tarefa de caráter utilitário com as recomendações estabelecidas pela organização do trabalho” (DEJOURS, 2011, p. 161). Ainda na perspectiva desse autor, o trabalho é um dos pontos centrais para a emancipação do sujeito. No âmbito psicológico, é o mediador fundamental entre o inconsciente e o campo social.

Com a expansão do trabalho na contemporaneidade, as empresas de *call centers* e telemarketing, Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), têm buscado cada vez mais reduzir o tempo de circulação do capital, incentivando, dessa forma, a expansão de um novo proletariado do mundo industrial. Essa era é marcada pela informalização do trabalho e, por conseguinte, a contratação dos serviços terceirizados, subcontratados e flexibilizados aumentou consideravelmente. Antunes (2014) denominou esta maneira de gerir o capital como uma nova fase do capitalismo no Brasil, a qual abrange desde operariado industrial e rural até os assalariados de serviços, os terceirizados, subcontratados, porém, essas modalidades de trabalho têm desencadeado novas lutas sociais e sindicais.

Em verdade, os discursos que proliferam a qualidade total, de acordo com Antunes (2001), são uma falácia. Para esse autor, os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ) enunciam nos grupos de trabalhadores uma lógica de desempenho com vistas a aumentar a produtividade da instituição a qual o trabalhador está inserido, voltada, exclusivamente, para a produção de capital. Em síntese, constitui uma nova forma *de saber fazer intelectual* do trabalho. De um lado, tem-se o trabalhador multifuncional, polivalente, em menor escala. De outro lado, reside uma massa de trabalhadores precarizados submetidos a regimes temporários ou que vivenciam o desemprego.

Desse modo, há uma classe trabalhadora heterogênea, mais fragmentada, fruto do contexto de acumulação flexível, a qual tem como premissa o sujeito descartável. A lógica societal privilegia o capital e suprime a força humana de trabalho, tornando-se imprescindível para catalisar a reprodução do capital, instrumentalizando a máquina. “Isso porque o capital pode diminuir o trabalho vivo, mas não eliminá-lo. Pode intensificar sua utilização, pode precarizá-lo e mesmo desempregar parcelas imensas, mas não pode extingui-lo” (ANTUNES, 2001, p. 44).

Assim, inferimos que, em decorrência do padrão de acumulação capitalista, a exploração da força de trabalho tem aumentado, desencadeando a redução das vagas de empregos e, em contrapartida, os serviços aumentaram de forma exponencial neste período. O sujeito depara-se com a precarização dos contratos e com leis trabalhistas flexíveis. Diante desse cenário, o trabalho tem sido questionado como referência social, criticado, ressignificado e resgatado por diversos teóricos desse campo (MERLO; BOTTEGA; PEREZ, 2014; ANTUNES, 2014).

A relação trabalho-saúde há anos tem sido estudada, sendo o objeto de pesquisa da psicodinâmica e de várias abordagens críticas relacionadas ao trabalho. Um dos motivos que podem justificar o interesse nessa área consiste nos efeitos que as organizações de trabalho e os modelos de gestão contemporâneos têm causado na saúde dos trabalhadores. Seligmann-Silva (2011, p. 18) destacou que devido à “intensificação das pressões, temores e incertezas”, os trabalhadores estão sendo alvos da expansão do “sofrimento social”.

De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS), a saúde é conceituada como um estado de completo bem-estar físico, mental e social, não se restringe apenas à ausência de doença ou de qualquer enfermidade. Sublinha, ainda, que o gozo do melhor estado de saúde é um dos direitos fundamentais de todo o ser humano, sem distinção de raça, religião, crenças políticas e condições econômicas ou sociais (WHO, 2006).

Vale ressaltar que a definição de saúde proposta pela OMS possui várias críticas, seja por uma condição difícil de ser atingida, quiçá utópica. Todavia, alguns teóricos reconhecem o avanço desse conceito no campo da saúde, haja vista que considera variáveis externas (sociais) e, também, psicológicas, abstendo-se da ditadura biologizante que se restringe às noções médicas. A saúde tem sido muito abalada por adoecimentos potenciais devido aos fatores emocionais e psíquicos envolvidos nessa relação (BORUCHOVITCH; MEDNICK, 2002).

Dejours critica o conceito de saúde descrito pela OMS, categorizando o “completo bem-estar” como uma ficção ou um ideal. Assim, Dejours, Dessors e Desrioux (1993, p. 104) afirmam que “a saúde não é um estado, mas um objetivo que se remaneja sem cessar. Não é alguma coisa que se tem ou não se tem, mas que se tenta conquistar e que se defende, como a liberdade”. A saúde não se configura apenas como responsabilidade dos “outros” (Estado, instituições, médicos, etc.), mas é, antes de tudo, responsabilidade de cada um.

Destarte, a centralidade do trabalho possibilita que o sujeito se depare com situações nas quais começa a buscar a sua saúde mental, criando um embate entre a loucura do trabalho, a doença mental e a patologia propriamente dita. “Assim, trabalhar pressupõe uma

mobilização da subjetividade, que engloba o uso da inventividade, da criatividade, da engenhosidade – trabalhar é transformar, um exercício contínuo de preenchimento do hiato entre o prescrito e o real” (FACAS, 2013, p. 17).

Diante do exposto, constatamos que o trabalho possui características sócio-históricas que influenciam os aspectos psicológicos e sociais do sujeito, não sendo, de forma alguma, um elemento isolado e neutro na sociedade. A centralidade do trabalho torna-se crucial para a compreensão do sofrimento, bem como para atribuição de sentido à vida. O processo histórico e a prática clínica permeiam o sofrimento do sujeito que está inserido em um contexto institucional, o qual dispõe dos modos de produção capitalista. Por esta razão, estudar as narrativas do mundo do trabalho nas últimas décadas torna-se fundamental para entender como o trabalho tem sido construído ao longo dos anos. A seguir, apresentamos as interfaces do trabalho com as teorias que versam sobre a identidade.

## 1.2 O PLURAL E O SINGULAR: A PRODUÇÃO DE IDENTIDADES EM MOVIMENTO

No século XXI, não se fala mais em identidade, mas sim, em identidades. Vários ramos do conhecimento têm estudado esse fenômeno, tais como: História, Comunicação, Sociologia, Antropologia, Psicologia, Administração, Filosofia, Direito, entre outros. A utilização do plural reporta a vários tipos de identidades, quais sejam: “identidade individual, a coletiva, a social; falsa ou verdadeira; presumida ou ideal, perdida ou resgatada” (MACÊDO; HELOANI, 2013, p. 219).

Nesse sentido, objetivamos tecer possíveis articulações teóricas com os conceitos de identidade e trabalho, os quais são permeados por um novo cenário social contemporâneo. De acordo com Birman (2013, p. 42), “o campo do trabalho não é o objeto teórico específico de nenhuma disciplina, mas se inscreve nas *bordas* de um conjunto de discursos teóricos que confluem para a sua análise, de maneiras diferentes mas complementares”.

Moraes (2009) em seu estudo “Identidade e trabalho: um relato sobre as produções científicas brasileiras” apresentou um levantamento das pesquisas indexadas na biblioteca virtual *Scientific Electronic Library Online – SciELO*, que versavam sobre trabalho e identidade. Segundo a autora, “a seleção da produção científica resultou em 14 artigos de revistas diferentes, datadas de 1997 a 2007. A produção concentrou-se nos anos de 2004 e 2007, abrangendo 57% das publicações” (MORAES, 2009, p. 3).

É importante destacar que esta revisão de literatura possibilitou perceber que as identidades são um fenômeno social, estudado a partir de várias vertentes teóricas como

psicologia, educação, administração e engenharia. Embora as pesquisas tenham utilizado metodologias e referenciais distintos, não foi possível levantar diferenças expressivas entre as demais áreas.

Um ponto convergente entre todos os artigos selecionados nesse estudo foi o fato de fazerem alusão ao contexto de transformações sociais e econômicas advindos do capitalismo, o qual desencadeia diretamente mudanças nas condições de trabalho e, sobretudo, nas identidades. Moraes (2009) concordou com Debord (1997), Coutinho, Krawulski e Soares (2007) ao afirmar que o trabalho, sob a égide do capitalismo, tem refletido novas formas de ser e viver dos sujeitos. A flexibilidade, a precariedade, a alta performance e a informalidade são traços de uma sociedade fruto de um contexto marcado por características que buscam a maior produção em menor custo e tempo. Por esta razão, a transitoriedade e a efemeridade são denominadores comuns de uma classe que vive na descontinuidade e no caos (HAN, 2015; BRUM, 2016; FACAS; GHIZONI, 2018).

Desse modo, estudar o trabalho como parte integrante das identidades imprime, certamente, a importância dessa atividade na vida das pessoas, seja por questões de sobrevivência ou de inserção mercadológica. Moraes (2009) questiona que o quantitativo de publicações encontradas não traduz a centralidade do trabalho na vida dos sujeitos. Todavia, a Psicodinâmica do Trabalho é contundente ao afirmar que o trabalho é central na vida dos trabalhadores empregados ou não, contribuindo assim, para a construção das identidades.

Cardoso (2001) assinalou que a atividade de realização do trabalho envolve a interação com outras pessoas, as quais produzem e transformam um contexto social. Freitas (2013a, p. 80) acrescentou que “o trabalho continua tendo a sua centralidade porque é lugar de interação social, de convivências, cooperações e construção de identidades”. Para Marx (1867/2005), ter um emprego traduz uma identidade para além de uma inclusão econômica, mas, sobretudo, social. Blanch e Cantera (2008) corroboram com Marx (1867/ 2005) ao afirmarem que o trabalho na vida humana ultrapassa o aspecto financeiro, uma vez que se constitui como fonte de emancipação, exercendo influência nos fatores sociais, culturais e psicológicos do sujeito.

De acordo com Neffa (2015), o trabalho é constituído a partir de várias dimensões, das quais destacam-se a dimensão objetiva e a dimensão subjetiva. A primeira é voltada para uma atividade social que tem uma finalidade utilitária, traduzida em atender às necessidades sociais. Por sua vez, a dimensão subjetiva tem a ver com a demonstração de potencialidades, atribuição de sentido, além de colaborar para a formação da identidade.

Para Macêdo e Heloani (2013, p. 219), o conceito de identidades “se relaciona e tem como sinônimos as palavras individualidade; personalidade, significando traços distintivos que acompanham uma pessoa no decorrer da vida e a tornam única, e ao mesmo tempo membro de um grupo, cultura ou sociedade”. Vale pontuar que estudar as identidades pode agregar várias definições, as quais vão ao encontro de determinado enfoque privilegiado.

Faz-se necessário acrescentar que as concepções tradicionais, que pressupõem a existência de uma identidade única, originária, proveniente de um processo de construção individual, são questionadas por teóricos nas áreas dos Estudos Culturais. Coutinho, Krawulski e Soares (2007) elencaram vários autores (GUARESCHI; MEDEIROS; BRUSCHI, 2003; HALL, 2006; SILVA, 2009; WOODWARD, 2004) que estudaram a identidade a partir do espectro coletivo, cultural, entendendo-a como dinâmica, polissêmica, multi e transdisciplinar.

Nessa perspectiva, convém mencionar que, na Psicologia, três abordagens voltaram-se para o estudo da identidade, as quais serão aprofundadas a seguir. O foco no social foi iniciado por Goffman (1988), a abordagem psicanalítica tem como expoente as considerações de Erikson (1976) e, na psicodinâmica, tem-se as contribuições de Dejours (2011).

Goffman (1988) descreveu, em seu texto “Estigma”, a existência das identidades social e pessoal, sendo que a primeira estava relacionada com os papéis que os sujeitos representam e, a segunda, caracterizada pelas concepções subjetivas, é relativa ao conceito de unicidade.

Já em 1984, Ciampa afirmou que as identidades são um processo de construção histórica, em constante metamorfose. Assim, pode-se perceber que, na Psicologia Social, a identidade tem sido amplamente discutida (CIAMPA, 1984; GOFFMAN, 1988). Tais autores compreendem as identidades modernas como resultantes de um processo que está em colapso desde o final do século XX, em decorrência das novas configurações sociais que ilustram a fragmentação da cultura de classe.

De acordo com Jacques (1996), o conceito de identidade social tem sido utilizado para referir-se ao sentimento de pertencer a grupos sociais, os quais representam uma constituição identitária de cada membro a partir do lugar ocupado. Contudo, cabe refletir sobre estas concepções estáticas e entender este termo a partir de uma construção mutável, que se movimenta constantemente, sendo fruto de metamorfoses.

Por sua vez, na psicanálise, a identidade tem uma concepção diferente das demais abordagens. Esta teoria objetiva explicar o processo interno de assimilação dos sujeitos em

contato com cultura, normas e valores. Assim, discute-se os conceitos de identificação e vínculo social, a fim de conceber o processo formativo da estrutura da personalidade (MACÊDO; HELOANI, 2013).

Assim sendo, Erikson (1976) retrata a construção da identidade a partir da assimilação das identificações na infância e, ao mesmo tempo, como a cultura ou sociedade aceitam o indivíduo a partir de suas características. Hall (2006) assinala que a identidade, na concepção psicanalítica, é composta por processos psíquicos e simbólicos do inconsciente, os quais reverberam um sujeito dividido entre a tensão consciente *versus* inconsciente, refutando assim, o ser pautado apenas na esfera do consciente.

Por sua vez, Bauman (2005) pontuou que identidade se distingue da identificação, ao passo que a primeira é formada por características próprias, subjetivas, as quais compõem o sujeito, percebendo-o como diferente dos demais. Enquanto que a identificação está relacionada com a introjeção que o sujeito faz de características advindas do outro. Hall (2006) concorda com Bauman (2005) ao entender as identidades como flexíveis e mutáveis, uma vez que o sujeito pós-moderno é resultado de identidades líquidas, fluídas imersas em culturas diferentes.

Ainda na perspectiva de Bauman (2005), o conceito de identidade é discutido a partir de um referencial reflexivo e metafórico. Para o autor, os jogos de quebra-cabeça são análogos à identidade, na medida em que é constituída por peças que formam um quebra-cabeça incompleto, “ao qual falem muitas peças (e jamais se saberá quantas)”, acrescenta Bauman (2005, p. 54). Contudo, essa lógica é contrária àqueles jogos de quebra-cabeça que são comprados em uma loja de brinquedos, ao passo que ter a quantidade exata de peças é um critério crucial.

Logo, o cenário contemporâneo líquido traz consigo alguns sintomas sociais, dentre eles, tem-se o debilitamento dos laços sociais, regido pela influência e pela manipulação dos meios de comunicação e seus múltiplos modelos identificatórios, os quais ao longo da vida são ressignificados por novos processos de identificação. Ainda que existam rupturas nas trajetórias identitárias, por outro lado, há os processos de ressignificação e identificação (BAUMAN, 1998, 2005, 2007).

Insta citar que a Psicodinâmica do Trabalho concebe a epistemologia da identidade a partir dos pressupostos psicanalíticos e da Teoria Crítica, haja vista que considera o trabalho como integrante psíquico que se constrói na relação com o outro (DEJOURS, 2011). Nessa direção, Macêdo e Heloani (2013, p. 222) inferem que, para Dejours, “a identidade se constitui no interjogo das relações sociais, sendo decorrente do reconhecimento social. O

trabalho, nesse sentido, é um campo privilegiado na conquista da identidade pelos indivíduos”.

Sader (1988) explicitou que os sujeitos estão inseridos em grupos coletivos que evocam a pluralidade. Dessa forma, as identidades consistem na confluência dessas interações sociais.

(...) A identidade não é uma essência; não é um dado ou um fato – seja da natureza, seja da cultura. A identidade não é fixa, estável, coerente, unificada, permanente. A identidade tampouco é homogênea, definitiva, acabada, idêntica, transcendental. Por outro lado, podemos dizer que a identidade é uma construção, um efeito um processo de produção, uma relação, um ato performativo. A identidade é instável, contraditória, fragmentada, inconsistente, inacabada. A identidade está ligada a estruturas discursivas e narrativas. A identidade está ligada a sistemas de representação. A identidade tem estreitas conexões com relações de poder (SILVA, 2009, p. 97).

Hall (2006, p. 8) corrobora com Silva (2009) ao afirmar que “as identidades modernas estão sendo ‘descentradas’”, uma vez que o sujeito contemporâneo é resultado das interações culturais, dos valores sociais e dos significados internalizados ao longo da vida. O sujeito pós-moderno deixa de ser caracterizado pela estabilidade e pela individualidade, tornando-se instável e múltiplo. O autor aponta que a sociedade é constituída a partir de um conjunto de seres históricos e não essencialmente biológicos.

Nesse sentido, é indiscutível que as transformações históricas desencadearam mudanças na conjuntura social e cultural e, por conseguinte, na identidade social. Esse contexto fez com que o sujeito assumisse novos papéis sociais e valores diversos, os quais possibilitaram a construção de identidades fragmentadas. Insta citar que o conceito teórico de identidade social, apesar de reverberar uma identidade dissociada e múltipla, não resulta na soma das partes, posto que cada comportamento tem seu símbolo e significado, tecendo a teia dos diversos papéis sociais (MENEZES, 2010).

No campo da Sociologia, a formação da identidade provém da interação entre o eu e a sociedade. As atuais configurações políticas, culturais e sociais imprimiram um novo sujeito pós-moderno, o qual é resultado de uma trajetória histórica que iniciou com a concepção de sujeito do Iluminismo, seguido do sujeito Sociológico até chegar no sujeito contemporâneo (GIDDENS, 2003). “O sujeito assume identidades diferentes em diferentes momentos, identidades que não são unificadas ao redor de um eu coerente” (HALL, 2006, p. 13).

Para Coutinho, Krawulski e Soares (2007), o trabalho é uma atividade que integra a identidade social, por conseguinte, constata-se a relação mútua existente entre o trabalho e a identidade, os quais formam uma identidade profissional produto da interação do ser humano



no contexto laboral. Assim como foi descrito anteriormente, percebemos que o trabalho ocupa um eixo fundamental, embora não seja a única categoria para compreender os processos identificatórios e os diversos modos de ser presentes nas relações sociais.

Nesse sentido, verificamos que, embora haja convergências entre as teorias, é possível notar algumas peculiaridades. Para os Estudos Culturais, um marco que separa as visões sobre a identidade é que há uma ênfase na fragmentação do sujeito, os quais estão sempre em movimento, ocupando diversos papéis ao longo de sua trajetória. Macêdo e Heloani (2013, p. 223) sintetizam que “a identidade pode se referir a vários objetos, à pessoa e sua personalidade, ao grupo (identidade biológica, social, profissional, ocupacional e cultural) e a instituições”. Em outras palavras, é polissêmica, dotada de transformações constantes.

Desse modo, conceber o trabalho como indispensável para a constituição da identidade deve ser uma premissa repensada à luz de várias transformações ocorridas no universo produtivo, articulando as que mais estabelecem aproximação com os conceitos de identidade e trabalho. É inegável a constituição de múltiplas identidades, as quais podem ser vistas do espectro individual e cultural. Apesar das intensas modificações e reestruturação do trabalho ao longo dos anos, a construção dos processos identitários pelos sujeitos ainda ocorrem, mesmo que perpassem por contextos efêmeros e transitórios, não se pode negar a existência e o impacto na história de cada ser.

Na sequência, apresentamos a trajetória da teoria utilizada como base neste estudo, a fim de proporcionar, ao leitor, uma visão ampla acerca das transformações históricas ocorridas no método.

## CENA 2 - CLÍNICA PSICODINÂMICA DO TRABALHO: DESENHANDO SUA TRAJETÓRIA NO BRASIL

*“Para a psicodinâmica do trabalho é possível vivenciar prazer, mesmo em contextos precarizados, desde que a organização do trabalho ofereça condições para o trabalhador desenvolver três importantes ações: mobilização da inteligência prática, do espaço público da fala e da cooperação”*  
(MENDES, 2007, p. 51).

Um dos pontos basilares para a realização de qualquer pesquisa é o entendimento do seu objeto. A Psicodinâmica do Trabalho (PdT) reverbera um olhar para as relações de trabalho do sujeito e do sofrimento psíquico, em busca da saúde mental a partir dos processos de subjetivação e prazer (LHUILIER, 2011; GAMA et al., 2016). Essa abordagem científica (PdT) ficou conhecida no Brasil a partir do lançamento do livro “A loucura do trabalho”, em 1987, desenvolvido por Christophe Dejours, diretor, membro e professor do *Laboratoire de Psychologie de Conservatoire National des Artes et Métiers* (Laboratório de Psicologia do Trabalho do Conservatório Nacional de Artes e Ofícios – CNAM – de Paris).

O referido autor teceu novas formas de pensar a organização do trabalho, considerando o trabalho como um dispositivo central e potente para refletir na saúde psíquica do trabalhador, seja como fonte de prazer ou alvo de adoecimentos dos sujeitos nos quais encontram-se, por vezes, em condições deletérias. Para entender melhor a subjetividade do sujeito no contexto laboral, a abordagem PdT apropriou-se de quatro campos do saber: a Psicologia, a Psicanálise, a Teoria Social e a Ergonomia. Portanto, busca-se intervenções a partir das análises da organização do trabalho, a fim de delinear estratégias pautadas no coletivo (DEJOURS, 2004; MENDES, 2007).

A pesquisa em PdT abrange não só o cunho científico (teórico), mas também, a pesquisa-ação, tendo em vista que constitui uma área pautada em práticas de intervenções. Está imersa nos espaços coletivos onde há, indubitavelmente, um trabalho conjunto entre pesquisador e o sujeito. Dada a seguinte situação, pode-se afirmar que essa clínica prioriza o acesso ao trabalho tanto visível quanto invisível, a apreensão do trabalho vivo, a mobilização da subjetividade voltada para o fazer, um modo de desvelar o preenchimento da relação entre o que é prescrito pela organização e o que é real nesse universo (MENDES; ARAUJO, 2012).

A proposta metodológica realizada por Dejours envolve as seguintes etapas: pré-pesquisa, pesquisa, solicitação, material da pesquisa, observação clínica, método de

interpretação, validação e refutação dos dados. A etapa da pré-pesquisa é o momento em que ocorre a formulação de uma demanda por um grupo de trabalhadores, pois os pesquisadores se preparam para a realização da atividade apenas se houver a solicitação de uma demanda. Feito isso, dá início à pesquisa propriamente dita, começa a reunir informações sobre o local onde serão realizados os encontros semanais, bem como busca entender o processo de trabalho daquele coletivo e, a partir disso, define com os trabalhadores quem vai fazer parte do coletivo de pesquisa (DEJOURS, 2011).

Realiza, ainda, a análise da demanda formulada, ao passo que é necessário certificar se os trabalhadores querem participar da pesquisa ou se é somente um desejo da organização. Em seguida, inicia-se de fato a pesquisa, com a realização das sessões com o coletivo de trabalhadores, as quais possibilitam falar sobre questões referentes à dimensão subjetiva do trabalho. Vale destacar que as sessões são sempre realizadas em um ambiente que tem relação com o trabalho, mas não há um número pré-estabelecido de encontros.

Quanto ao material produzido pela clínica do trabalho, cabe pontuar que é resultado de tudo que foi dito pelos trabalhadores. Depois, são realizadas análises das falas, bem como acontecem observações clínicas do pesquisador durante as sessões com os trabalhadores. Essas observações clínicas abrangem: silêncios, entonação de voz, expressões, etc. e também catalisam a compreensão da dinâmica subjetiva do coletivo. Concernente às interpretações realizadas pelo pesquisador, estas são submetidas à validação e à refutação, tanto por parte do coletivo de pesquisadores como também pelo coletivo de trabalhadores participantes da pesquisa (DEJOURS, 2011).

Em síntese, Dejours (2011) propõe como método: estratégia de coleta de dados, as quais são desenvolvidas em etapas: análise da demanda, análise do material de pesquisa, a observação clínica e a interpretação. Sobre a duração das sessões com o coletivo de trabalhadores, estima-se duas horas, com frequência de uma vez por semana, a ser realizada no local de trabalho do coletivo. Tudo isso é combinado a partir da disponibilidade do trabalhador e em horário de trabalho. As sessões podem ser gravadas e analisadas, porém, Dejours enfatiza que a demanda precisa partir dos trabalhadores, não constituindo um desejo apenas da organização, visto que os aspectos éticos envolvidos nesses espaços são considerados pelo autor como primordiais.

Vale destacar que a PdT nasceu como práxis (teoria e prática) na França, entretanto, no Brasil se desdobrou em diferentes usos, somente como categoria teórica, tal como se verifica nos estudos de Duarte e Mendes (2014); Giongo, Monteiro e Sobrosa (2015); Anjos (2016); Santos e Mello Neto (2016), ou como prática clínica, conforme foram descritos nos

seguintes estudos: Medeiros (2012), Ghizoni (2013a), Alves (2014), Duarte (2014), Gama et al. (2016), Ayelén Gómez (2017), Facas; Fischer; Ghizoni (2017) e Amaral (2018).

As pesquisas têm utilizado técnicas para coleta de dados pautando-se em entrevistas individuais e/ou coletivas, embasadas nos dispositivos da Psicodinâmica do Trabalho referentes à escuta clínica do sofrimento, porém sem fazer uma exploração clínica do seu objeto de estudo para além da coleta de dados (MENDES, 2007; MERLO; MENDES, 2009; GHIZONI; MENDES; CORGOZINHO, 2013; DUARTE, 2014).

Diante disso, muitos estudos surgiram no Brasil ancorados nos Laboratórios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), da Universidade de Brasília (UnB) e da Universidade Federal do Amazonas (UFAM). Todavia, “a Universidade de Brasília - UnB desponta com as primeiras pesquisas ancoradas nesse aporte teórico-metodológico nos anos 1990, tendo a primeira dissertação de mestrado defendida em 1994, seguida da primeira tese de doutorado em 1999” (GHIZONI et al., 2014, p. 75), possibilitando, assim, novos diálogos e interfaces a partir dos diferentes campos e demandas.

Mendes e Araujo (2012), por estudarem ao longo de dez anos sobre o sofrimento no contexto laboral, depararam-se com a necessidade de explorar o método proposto por Dejours. Dessa forma, apresentaram um novo modo de pensar as relações de trabalho, considerando, sobretudo, a história e a cultura brasileira, a partir da sistematização e da ampliação do método, pautando-se nas suas experiências.

Nesse tocante, houve inovações na metodologia no que diz respeito à condução da Clínica Psicodinâmica do Trabalho, tais transformações foram propostas por Mendes e Araujo (2012). Porém, tais autoras mantiveram os construtos teóricos desenvolvidos por Christophe Dejours. Além disso, elencaram a importância da utilização de alguns dispositivos clínicos, tais como: a demanda, a elaboração, a perlaboração, a construção de laços afetivos, a interpretação e a formação do clínico do trabalho. Esses dispositivos foram rediscutidos após as práticas de Medeiros (2012), Ghizoni (2013a) e Alves (2014). Ao serem reformulados, os dispositivos integram três eixos, quais sejam: dispositivos para escuta analítica, a formação do clínico e a supervisão clínica, conforme foram descritos na obra de Mendes (2014).

Quanto aos dispositivos para escuta analítica, presentes no primeiro eixo, têm-se: a análise da demanda, a transferência e a interpretação. Sobre a análise da demanda, esta pode emergir de um trabalhador, grupo de trabalhadores, instituição pública ou privada, sindicatos, hospitais, escolas, etc. A transferência permite a deliberação do afeto, ocorrendo com frequência nas relações, podendo, ainda, suscitar um espaço acolhedor e confiável.

Enquanto que a interpretação possibilita a mediação do sofrimento, uma vez que é necessário desarmar as defesas (atos falhos, chistes, silêncios), um caminho possível para sair do sofrimento laboral é a partir da mobilização subjetiva. Todavia, pode acontecer somente se houver desejo dos trabalhadores pertencentes ao grupo.

O segundo eixo permeia a formação do clínico, destacando a qualificação teórica, a prática da escuta e o processo de análise propriamente dito, evidenciando tais aspectos como essenciais em relação à prática clínica. Ainda na perspectiva dessa autora, o terceiro eixo consiste na supervisão clínica, a qual volta-se para o saber-fazer do clínico, buscando aliar teoria e prática, bem como visa permitir, ao clínico, o exercício de experimentar-se das vivências por meio do acesso à subjetividade do outro. Além disso, não exime o acesso a sua própria subjetividade, na medida em que também faz parte do grupo.

Ghizoni et al. (2014) defendem que a obra proposta por Mendes e Araujo (2012) ampliou a práxis clínica em PdT, uma vez que possibilitou novas reflexões acerca do sujeito enquanto um disparador de ações interconectadas entre o sofrimento no trabalho de um lado e a busca pela mobilização da subjetividade, do outro. Desse modo, listaram dez condições essenciais para a execução dos procedimentos clínicos em PdT.

(...) organização da pesquisa; construção e análise da demanda; instituição das regras de conduta do coletivo de pesquisa e do coletivo de supervisão; constituição do espaço da fala e da escuta; estruturação do memorial; restituição e deliberação; diário de campo e registro dos dados; supervisão; apresentação dos relatos e avaliação (GHIZONI et al., 2014, p. 77).

Entretanto, essas dez condições após serem utilizadas nos estudos de Medeiros (2012), Ghizoni (2013a), Alves (2014) e Duarte (2014) foram reformuladas nos três eixos que compõem o método da escuta analítica do sofrimento, como já descrito anteriormente (MENDES, 2014). Além disso, as precursoras desse método criaram a Análise Clínica do Trabalho (ACT), com o intuito de potencializar as análises dos dados coletados durante as sessões coletivas com os trabalhadores. Sobre a ACT, Mendes e Araujo (2012) descreveram que é composta por três etapas: análise dos dispositivos clínicos, análise da psicodinâmica do trabalho e análise da mobilização do coletivo de trabalho. Destarte, neste estudo, será adotada a ACT, com foco na análise da psicodinâmica do trabalho e análise da mobilização do coletivo de trabalho, que serão detalhadas adiante.

No que se refere à escuta clínica, é importante frisar que o clínico deve ir além do ouvir para escutar o que não é dito, mas que pode ser manifestado pelo silêncio e pelo vazio, ao passo que falar de sofrimento no contexto laboral exige essa habilidade do clínico. As autoras que instituíram esse cuidado com o não dito, dissertaram que o silêncio pode ser um

sinal, um dispositivo clínico e, também, um modo de expressar a subjetividade (MENDES; ARAUJO, 2012).

Desta forma, espera-se que o pesquisador-clínico proposto por Dejours passe para uma posição de clínico-pesquisador, sendo a pesquisa/ação um processo de intervenção fundamental para compor os espaços de fala e escuta do sofrimento laboral. A ação é muito mais que um ato de agir na organização do trabalho, mas sim, envolve um conjunto de subjetividade do coletivo (MENDES; ARAUJO, 2012; GHIZONI, 2013, GHIZONI; MENDES, 2014a).

Mendes e Araujo (2012) descreveram que a Clínica do Trabalho pode ser feita com dois grupos diferentes: 1) denominado de clínica da cooperação, com integrantes de um mesmo coletivo, no qual é possível criar espaços para compartilhamento do cotidiano de trabalho em que estão submetidos; 2) denominada de clínica das patologias, a qual prioriza a compreensão da história de adoecimento e violência dos sujeitos, não precisa ser, necessariamente, de um mesmo contexto e categoria profissional.

É importante citar que essas novas modalidades se consolidaram após a realização de uma clínica do trabalho com catadores e catadoras de materiais recicláveis, desenvolvida por Ghizoni (2013a) em sua tese. Segundo Duarte (2014), esse primeiro contato seguiu a metodologia desenvolvida no Laboratório de Psicodinâmica e Clínica do Trabalho da Universidade de Brasília (UnB), que foi descrita em Mendes e Araujo (2012).

Com o advento de uma nova proposta metodológica, desenvolvida por Mendes e Araujo (2012) no Brasil, pôde-se identificar que os dispositivos clínicos possuíam algumas limitações no que concerne à interpretação dos efeitos sobre a mobilização subjetiva do coletivo de trabalho. Em 2014, Mendes propôs algumas modificações para os dispositivos clínicos, os quais permanecem embasados na Psicanálise e orientados pela clínica lacaniana. Essa inovação acrescentou o dispositivo do “silêncio”.

(...) Estudos conduzidos atualmente no Laboratório de Psicodinâmica e Clínica do Trabalho da Universidade de Brasília investigam a maneira como esses dispositivos podem contribuir para uma escuta psicanalítica do sofrimento no trabalho. Escuta que perpassa o sofrimento, já que esse que não é acessado de forma direta, mas sim pelas defesas muitas vezes representadas a partir dos sintomas (GAMA et al., 2016, p. 43).

Dessa forma, verifica-se que as metodologias se divergem na profundidade da escuta dos conteúdos manifestos e latentes acerca do trabalho, bem como no tempo para as elaborações e perlaborações ocorrerem, ao passo que as entrevistas individuais, coletivas ou até mesmo o grupo focal, não conseguem abordar a complexidade e a subjetividade dos trabalhadores em sofrimento, pois precisam de espaços que proporcionem a fala-escuta

desses sujeitos (MENDES; ARAUJO, 2012). Na sequência, será apresentado o levantamento bibliográfico, realizado nos últimos seis anos (janeiro de 2011 a abril de 2017), sobre as práticas clínicas em psicodinâmica do trabalho em bases de dados nacionais e internacionais.

## 2.1 CLÍNICA PSICODINÂMICA DO TRABALHO: UMA REVISÃO DE LITERATURA

Um dos elementos preponderantes para um espaço de escuta clínica do sofrimento é a dimensão ética, tendo em vista que o pesquisador é convidado a envolver-se no dualismo entre o fazer-saber e o saber-fazer, o que significa dizer que o clínico-pesquisador possui subjetividade e está implicado nesse processo de construção, angústias e mobilização da subjetividade (MENDES, 2007; MENDES; ARAUJO, 2012).

Objetivamos apresentar uma revisão sistemática qualitativa sobre a clínica PdT nos últimos 6 anos (janeiro de 2011 a abril de 2017), com o intuito de averiguar como as práticas em Clínica Psicodinâmica do Trabalho têm sido apresentadas e discutidas neste período. Para a coleta de dados, utilizamos o descritor clínica psicodinâmica do trabalho na Biblioteca Virtual em Saúde Psicologia (BVS-Psi), Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), além da análise internacional nas bases *Medical Literature Analysis and Retrieval System Online/PubMed* (MEDLINE/PubMed) e *Directory of Open Access Journals (DOAJ)*.

Os resultados levantaram o total de 145 materiais, mas apenas 56 foram selecionados (19 artigos, 27 dissertações e 10 teses), tendo como critérios de inclusão estudos que desenvolviam e descreviam práticas clínicas embasadas na PdT no período delineado nesta revisão, os quais deveriam estar disponíveis nas bases de dados on-line anteriormente descritas.

Os critérios de exclusão foram pesquisas bibliográficas sobre a PdT; estudos empíricos, mas que não faziam uso da clínica psicodinâmica do trabalho; materiais que não disponibilizavam textos completos e que não estavam dentro do período estipulado; artigos repetidos entre as bases ou que não possuíam relação com o assunto pesquisado. Dos 56 materiais selecionados, nenhum caracterizou-se como produção científica internacional, visto que não atenderam aos critérios de inclusão deste estudo.

Com o intuito de refinar a análise das produções, foram criadas as seguintes categorias: (a) tipo de publicação; (b) ano de publicação dos estudos; (c) regiões pesquisadas e índice de produção científica das universidades; (d) metodologia adotada; (e) categorias

profissionais investigadas e seus respectivos vínculos empregatícios; (f) principais resultados, os quais serão descritos na sequência.

Dentre os estudos analisados, foi possível levantar a seguinte quantidade referente aos tipos de publicações que utilizaram a prática clínica em PdT, expressada na Tabela 1.

Tabela 1 – Tipo de Publicação

<b>TIPO</b>	<b>QUANTIDADE</b>
ARTIGO	19
DISSERTAÇÃO	27
TESE	10

Fonte: Elaborada pela autora (maio, 2017).

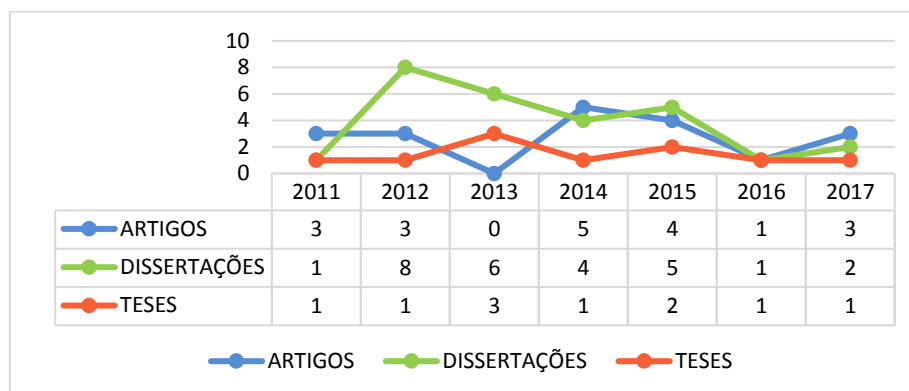
Verificamos que o tipo de estudo que obteve maior número de publicações foi a dissertação. No entanto, nenhum destes é produção científica internacional, uma vez que realizamos buscas em bases internacionais e apenas o artigo “*Clinical approach to work-related subjective processes: The perspective of psychodynamic of work*” poderia ter alguma relação com o tema em questão, porém foi descartado do levantamento bibliográfico por não disponibilizar o arquivo completo, apenas título, resumo e palavras-chave.

Desse modo, diante da falta de produções científicas internacionais, levantamos as seguintes hipóteses: as publicações sobre Clínica PdT no exterior estão sendo expostas com outra terminologia; ou pelo berço da abordagem ter sido na França, as buscas poderiam ter sido realizadas com descritor em língua francesa, o que entraria como agenda de pesquisa; ou não tem utilizado esse descritor; ou estão disponibilizadas em bases pagas, o que é comum fora do Brasil, não sendo possível o acesso para este estudo.

A seguir, apresentamos o quantitativo levantado de publicações no período de janeiro de 2011 até o mês de abril de 2017, data em que o levantamento bibliográfico se propôs analisar.



Gráfico 1 - Quantitativo da produção científica nacional sobre a Clínica Psicodinâmica do Trabalho a partir do ano de 2011 até o ano de 2017



Fonte: Elaborado pela autora (maio, 2017).

No Brasil, levantamos a produção científica por ano, desde 2011 até 2017. Em 2011, realizaram-se 5 (cinco) publicações. Contudo, o ano de 2012 foi cenário do maior número de produções científicas, totalizando 12 (doze), seguido pelo ano de 2015, com 11 (onze). Em 2014, 10 (dez) produções foram realizadas. Foi possível constatar que o ano de 2012 aumentou 59% em relação ao ano de 2011. Em 2013, houve uma redução das publicações em comparação ao ano anterior. Todavia, os anos seguintes (2014 e 2015) aumentaram as publicações gradualmente. Um dado relevante é que o ano de 2016 apresentou uma redução significativa em comparação aos demais, totalizando apenas 3 (três) publicações. Em 2017, totalizaram 6 (seis) publicações.

Faz-se necessário considerar que este levantamento bibliográfico foi realizado até o mês de abril de 2017, no entanto, não se pode negar que, no ano de 2016, houve uma discrepância da quantidade de publicações quando comparado com o ano de 2015, representando uma queda de 72,73%, ou seja, aproximadamente quatro vezes menor em relação ao ano anterior.

Inferimos, também, que poucos artigos estão sendo publicados em relação ao quantitativo de dissertações e teses defendidas. O que implica em fortalecer a publicação em periódicos após as defesas. Vale considerar que algumas dissertações e teses em clínica psicodinâmica do trabalho ainda não foram publicadas em periódicos, podem estar tramitando nas revistas, ou nem terem sido submetidas.

Levantamos, também, o índice de publicações sobre a prática clínica em PdT por região demográfica. Foi possível identificar que a Região Centro-Oeste (Tabela 2) é composta por 19 (dezenove) estudos, sendo caracterizada como a área predominante de pesquisa voltada para o tema em questão. Seguida pelas Regiões Norte e Sul que

apresentaram 15 (quinze) e 14 (quatorze) estudos, respectivamente. Em terceiro, a Região Sudeste com 5 (cinco) e, a Região Nordeste, que ocupou o quarto lugar no ranking das mais estudadas no território nacional, sediando 3 (três) pesquisas sobre o assunto.

Tabela 2 – Regiões demográficas pesquisadas

<b>REGIÃO</b>	<b>QUANTIDADE</b>
NORTE	15
NORDESTE	3
CENTRO-OESTE	19
SUDESTE	5
SUL	14
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>

Fonte: Elaborada pela autora (maio, 2017).

A Região Centro-Oeste realizou 19 (dezenove) pesquisas, com predominância nos estudos sobre a Clínica Psicodinâmica do Trabalho (Tabela 2). A UnB apresentou a maior quantidade de produções científicas sobre a Clínica Psicodinâmica do Trabalho, totalizando 15 (quinze) estudos, indo ao encontro dos resultados presentes na tabela 2, na medida em que está localizada na Região Centro-Oeste.

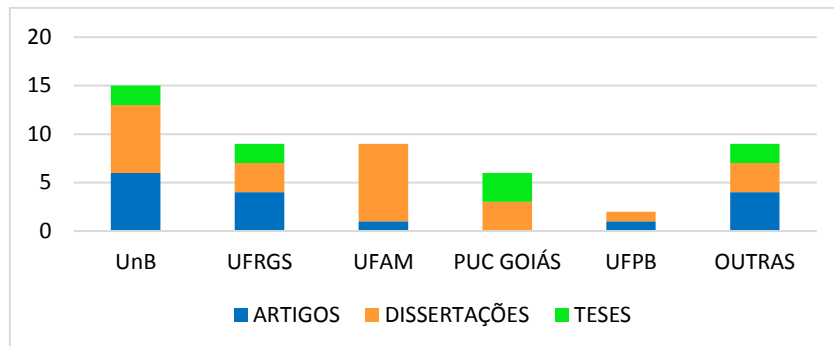
Destacamos que o pioneirismo da UnB sobre a temática da clínica psicodinâmica do trabalho é fruto do primeiro estudo seguindo a metodologia dejouriana, realizado na década de 1990. Outro marco que catalisou as publicações nessa área foi a criação do primeiro Laboratório de Psicodinâmica e Clínica do Trabalho (LPCT/UnB) em 2006. Cumpre delinear que o projeto “Atendimento em Clínica do Trabalho”, executado no Centro de Atendimentos e Estudos Psicológicos (CAEP) da Universidade de Brasília, sugere as modalidades individual e coletiva, as quais visam realizar uma escuta clínica acerca do sofrimento decorrente do contexto de trabalho, embasando-se na teoria social e na psicanálise (MENDES, 2016).

A UFRGS e a Ufam possuem o mesmo número de produções científicas, 9 (nove), contudo, o que as diferenciam é a quantidade de tipos de publicação. Em terceiro, está a Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC GOIÁS), com 6 (seis) trabalhos. E, a Universidade Federal da Paraíba (UFPB) ocupou o quarto lugar por apresentar 2 (dois) trabalhos (Gráfico 2).

Segue uma representação gráfica da produção científica nas universidades do Brasil, que publicaram sobre a prática clínica em PdT (Gráfico 2). Optamos por categorizar como

outras<sup>9</sup> as universidades que não apresentaram quantidade significativa de publicações na área (Gráfico 2).

Gráfico 2 - Ranking da produção científica nas universidades nacionais sobre a Clínica Psicodinâmica do Trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (maio, 2017).

A partir do levantamento bibliográfico das metodologias utilizadas nos estudos selecionados para esta revisão sistemática qualitativa, pautados na prática clínica em PdT, foi possível identificar e atualizar o que Merlo e Mendes (2009); Ghizoni, Mendes e Corgozinho (2013); Duarte (2014); Giongo, Monteiro e Sobrosa (2015) levantaram em seus estudos sobre a Clínica Psicodinâmica do Trabalho no Brasil. Eles listaram a escassez de estudo na área da psicodinâmica do trabalho no Brasil (2009); descreveram os avanços, bem como utilizaram os dispositivos de escuta clínica preconizados por Mendes e Araujo (2012) diante da realidade nacional frente à saúde do trabalhador (GHIZONI; MENDES; CORGOZINHO, 2013; DUARTE, 2014) e, por último, Giongo, Monteiro e Sobrosa (2015) realizaram um estudo de revisão sistemática.

As pesquisas empíricas que utilizavam a Psicodinâmica do Trabalho, criada por Dejours na França, estavam fazendo algumas adaptações da proposta metodológica de dejouriana no cenário nacional. Em 2012, Mendes e Araujo publicaram um livro<sup>10</sup> sobre outras estratégias de intervenção relacionadas ao sofrimento laboral, sublinhando a importância do viés social e, sobretudo, a postura que deveria ser adotada nos espaços de discussão, em busca da mobilização da subjetividade do trabalhador frente a um sofrimento intenso, com o qual ele não está sabendo lidar. Diante do referido cenário, o profissional

<sup>9</sup>Universidade Católica de Brasília (UCB), Universidade Estadual de Maringá (UEM), Universidade Estadual Paulista (UEP), Universidade Federal Fluminense (UFF), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Universidade Católica de Pernambuco (UNICAP) e Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Faculdades Adamantinenses Integradas (FAI).

<sup>10</sup> MENDES, A. M.; ARAUJO, K. R. **Clínica da psicodinâmica do Trabalho: O Sujeito em Ação**. Curitiba: Juruá, 2012.

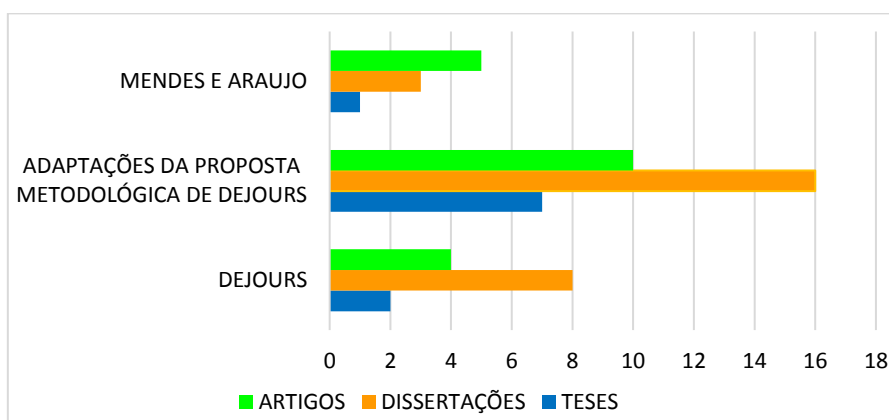
deve promover uma escuta clínica do sofrimento do sujeito, com o intuito de criar espaços para elaborações e perlaborações.

No trabalho de Duarte (2014); e de Ghizoni, Mendes e Corgozinho (2013), a pesquisa realizada por Medeiros (2012) – estudos com pilotos considerando monitoramento aéreo do Departamento Estadual de Trânsito (DETRAN) – aparece como método em Mendes e Araujo, mas no artigo de Ghizoni, Mendes e Corgozinho (2013) é caracterizada como adaptações, ainda que tal autora tenha seguido a ACT. Diante disso, na presente pesquisa, optou-se pela utilização do termo “adaptação da proposta metodológica de Dejours”, porque este estudo não seguiu o passo a passo sobre o que Mendes e Araujo estavam propondo, pois, quando da elaboração desta dissertação, o método ainda estava sendo escrito por Mendes e Araujo e a publicação do livro ainda não tinha saído.

A pesquisa de Ferreira (2013) também passou por algumas modificações no que tange ao tipo de metodologia definida pelos estudos citados acima, tal autora estudou a Psicodinâmica do Trabalho de Profissionais de Odontologia do Centro Ambulatorial de um Hospital Universitário, sendo que no artigo (GHIZONI; MENDES; CORGOZINHO, 2013) consta como adaptações, mas na dissertação da Duarte (2014) é um estudo com o enfoque da proposta metodológica de Dejours. Essa autora tentou fazer a metodologia de Mendes e Araujo, mas encontrou dificuldades na aplicação do método e, diante disso, teve que adaptar para Dejours. Então, esta pesquisa a categorizou no método proposto por Dejours.

A seguir, estão ilustrados os três momentos da Clínica Psicodinâmica do Trabalho no Brasil, bem como o quantitativo de publicações que realizaram estudos empíricos utilizando as seguintes metodologias: Dejours; adaptações da proposta metodológica de Dejours e, Mendes e Araujo (Gráfico 3).

Gráfico 3 - Ilustração das metodologias utilizadas nos estudos selecionados sobre a Clínica Psicodinâmica do Trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (maio, 2017).

Na sequência, apresentamos o quadro 1, o qual realiza uma síntese dos principais resultados que este estudo de revisão se propôs a investigar.

Quadro 1 - Relação dos objetivos da pesquisa com os estudos analisados

<b>Características metodológicas das práticas em clínica PdT</b>	<b>Conduta: Pesquisadores-clínicos ou clínicos-pesquisadores?</b>	<b>Efeitos das práticas clínicas</b>
A demanda também pode ser formulada pelos interessados em realizar a pesquisa, não somente pelas organizações.	Pesquisadores-clínicos: 35 estudos <sup>11</sup> .	Fonte de Prazer
Realização de grupos; Análise da demanda; Observação clínica; Interpretação; Supervisão.		Fonte de sofrimento
Escuta coletiva; Espaço coletivo de discussão; elaborações e perlaborações.		Estratégias Defensivas
Recursos para coleta de dados: utilização de questionários, inventários, entrevistas semiestruturadas e semiabertas.	Clínicos-pesquisadores: 21 estudos <sup>12</sup> .	Patologias
Materiais elaborados pelo coletivo de pesquisa: diários de campo, memorial, relatórios e transcrição dos relatos das entrevistas.		Mobilização Subjetiva
Validação dos resultados: Discussão pelo coletivo de supervisão; análise documental e planejamento da condução das sessões.		Intervenção

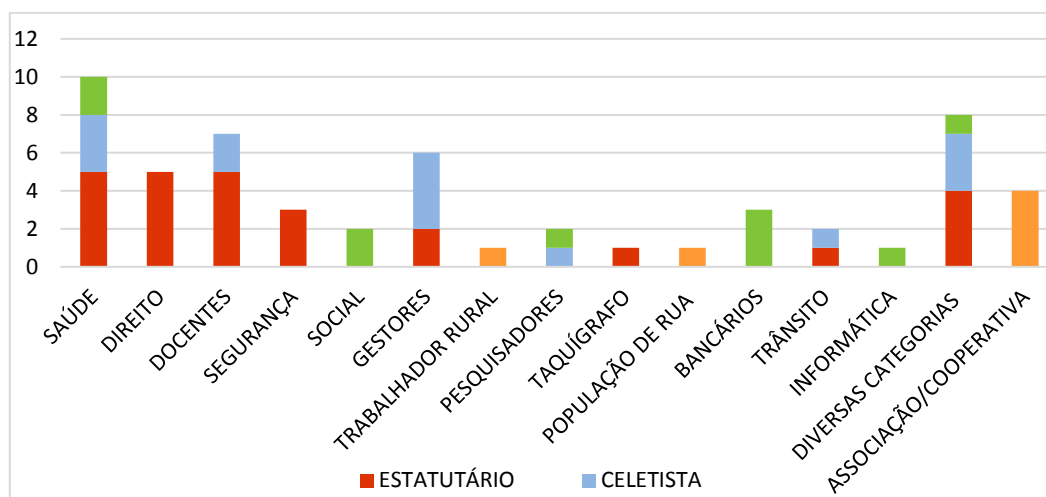
Fonte: Elaborado pela autora (maio, 2017).

<sup>11</sup> A amostra desse estudo sobre a conduta do pesquisador foi categorizada a partir dos materiais levantados nesta revisão de literatura sistemática qualitativa, ainda que estes não expressassem o termo “pesquisador-clínico”, mas ao longo da pesquisa descreviam tal postura.

<sup>12</sup> Foram considerados onze estudos que realizaram adaptações da proposta metodológica de Dejours, mas na pesquisa adotaram uma postura de clínico-pesquisador, mesmo que não tenha seguido integralmente o que Mendes e Araujo (2012) propunha, no entanto, não exime a postura de clínico-pesquisador que adotaram ao longo dos trabalhos. Somado aos oito estudos que têm suas metodologias ancoradas na proposta metodológica de Mendes e Araujo, totalizaram 19 pesquisas que tiveram uma conduta voltada para o fazer do “clínico-pesquisador”.

Investigamos as áreas profissionais que foram pesquisadas nos estudos selecionados e seus respectivos vínculos empregatícios, quais sejam: estatutário; celetista; misto (estatutário e/ou celetista) e as categorias que não possuíam vínculo de acordo com a disposição da Lei nº 8.112 (BRASIL, 1990) e/ou Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), foram integradas às categorias do grupo “outras”<sup>13</sup> (Gráfico 4).

Gráfico 4 - Categorias profissionais estudadas e seus respectivos vínculos empregatícios



Fonte: Elaborado pela autora (maio, 2017).

Verificamos uma certa diversidade, entretanto, os profissionais da saúde ocupam o primeiro lugar das profissões que têm sido mais estudada à luz da clínica PdT, aspecto já evidenciado no estudo realizado por Giongo, Monteiro e Sobrosa (2015). Além de corroborar com tais autoras, acrescentamos que a enfermagem é a categoria predominantemente estudada na área da saúde e, a segunda categoria, é composta pelos docentes. Levantamos, também, quais são os vínculos que estes profissionais ocupam, a fim de ampliar o entendimento do sofrimento laboral a partir da perspectiva a qual a organização do trabalho está submetida.

A categoria “outras”, presente no gráfico 4, justifica-se por serem áreas que não se submetem às disposições da Lei nº 8.112 (BRASIL, 1990) e da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Isso se deve ao fato de não haver vínculo empregatício manifesto, seja por não estar suficientemente informado por seus autores, ou ainda pelo senso comum demonstrar inexistir vínculo empregatício em tais categorias (trabalhador rural, catadores de materiais recicláveis e trabalhador de rua). Contudo, faz-se importante tecer algumas

<sup>13</sup> Integram-se às categorias do grupo “outras” àquelas em que não são aplicadas as disposições da Lei nº 8.112 e/ou CLT.

observações: primeiro, no que concerne aos catadores de materiais recicláveis, é correto informar a inexistência de vínculo empregatício. Em contrapartida, há o vínculo dos catadores enquanto associados, porquanto adotaram a denominação de Organização da Sociedade Civil, associação sem fins lucrativos, nos moldes do Código Civil de 2002. Por isso, não há vínculo empregatício, mas sim, vínculo de associado.

Vale reiterar, também, que as demais categorias integrantes da denominação “outras” ilustradas no gráfico 4, denotam a ausência de vínculo empregatício regido seja pela Lei nº 8.112 (BRASIL, 1990) (servidores públicos efetivos e/ou comissionados) ou pela CLT. Logo, impende frisar que entre os cooperados, trabalhadores de rua, trabalhadores rurais não há vínculo empregatício, ou seja, ligação entre empregador e empregado. Porém, nada desabona que possa existir outro tipo de vínculo a título oneroso ou gratuito. Destarte, a denominação empregada no gráfico 4 “outras” consiste na inexistência de vínculo empregatício (relação de trabalho do tipo empregado e empregador) e, por consequência, sobre tal grupo não são aplicadas as disposições da Lei nº 8.112 (BRASIL, 1990) e/ou CLT.

Dentre as diversas produções científicas que foram selecionadas nesta revisão sistemática qualitativa, elegemos os principais resultados a partir da análise de conteúdo (BARDIN, 2011). Depois, as categorias foram criadas a fim de realizar uma análise de conteúdo sobre as diversas pesquisas que envolviam a prática clínica em PdT. No entanto, tais conceitos seriam muito abrangentes para poder delinear as diversas nuances e significados que envolvem o contexto laboral. Dessa forma, subcategorias foram criadas com o intuito de ampliar o entendimento dos diversos fatores que estão vinculados ao trabalho. A seguir, a título de ilustração, apresentamos categorias e subcategorias selecionadas para representar os achados deste levantamento bibliográfico (Tabela 3).

Tabela 3 – Categorias de análise dos principais resultados

<b>TRABALHO</b>	
<b>CATEGORIAS</b>	<b>SUBCATEGORIAS</b>
<b>Fonte de Sofrimento</b>	Sensação de Esgotamento Físico Sensação de Esgotamento Mental Ausência de Reconhecimento Precarização do Trabalho Organização do Trabalho Sentimento de Impotência Relações de Trabalho Relações de Trabalho Sobrecarga Insegurança Injustiça

<b>Estratégias Defensivas</b>	Isolamento Idealização Autoaceleração Racionalização Resignação Individualismo Negação Adoecimento Submissão
<b>Patologias</b>	Estresse Síndrome de Burnout
<b>Mobilização Subjetiva</b>	Construção de laços sociais Inventividade Ressignificação do Sofrimento
<b>Intervenção</b>	Pesquisa-ação
<b>Fonte de Prazer</b>	Reconhecimento Sensação de contribuição social Organização do trabalho Sentido do trabalho Condições de trabalho

Fonte: Elaborada pela autora (maio, 2017).

Concernente aos principais resultados coletados a partir dessa pesquisa, foi possível identificar, em diversas profissões, aspectos recorrentes no discurso dos sujeitos pesquisados. Diante disso, foram criadas as seguintes categorias de análise: 1) fonte de prazer; 2) fonte de sofrimento; 3) estratégias defensivas; 4) patologias; 5) mobilização subjetiva e 6) intervenção. A seguir, serão abordadas essas categorias, na intenção de relacioná-las com as demais subcategorias, uma vez que foram criadas a partir do elevado número dos pesquisados utilizarem a repetição de conceitos para expressarem o que estão sentindo, por meio de um espaço discussão proposto pela escuta clínica.

Na tabela sobre as categorias (Tabela 3), o primeiro fator é que todos possuem algum tipo de relação com o trabalho, independentemente das categorias as quais estão submetidos. No entanto, um ponto de convergência é que todas as características elencadas, desde o prazer até o sofrer, têm o trabalho como característica central.

Em decorrência dos avanços tecnológicos da comunicação e da informática, bem como das mudanças culturais e econômicas, as três últimas décadas contribuíram de forma significativa para a transformação de como o trabalho é constituído e pensado. A lógica do consumo, de que tudo precisa ser acelerado, catalisa a busca incessante pelo superprofissional nos contextos contemporâneos. As relações de trabalho tornam-se cada



vez mais precárias e, inexoravelmente, alvo de adoecimentos (FACAS, 2009; DEJOURS, 2011).

Os fatores de prazer, de acordo com o levantamento deste estudo, envolviam o sentido do trabalho, a organização do trabalho, o reconhecimento, a sensação de contribuição social, bem como condições de trabalho. Mendes e Muller (2013) destacaram que o prazer está sempre associado ao sofrimento, visto que esse confronto possibilita a ação do sujeito sobre o real. Logo, constitui-se um princípio mobilizador, pois emerge a busca da gratificação, a realização de si e o reconhecimento do outro.

Perez (2012), Rosas (2012) e Lima (2013), em seus estudos com docentes, levantaram que o prazer advém do potencial emancipador e do reconhecimento dos alunos, visto que falta reconhecimento por parte dos superiores, sendo a atuação do professor resultante da mobilização e da cooperação entre a categoria. Todavia, Carvalho (2015) atribui maior ênfase ao sofrimento dos professores em decorrência das cobranças e das várias peculiaridades do seu ofício, afirmando que não há como ter engajamento sem reconhecimento.

Sobre os enfermeiros, Santana (2015) destacou que a cooperação e a busca pela mobilização da categoria para ultrapassar as dificuldades inerentes ao trabalho, consistem em ressignificar o sofrimento, encontrando sentido nas atividades que desencadeiam. Como consequência, têm-se profissionais que sentem prazer ao trabalhar em ambientes onde o cuidado é um caminho que viabiliza a fonte de prazer destes trabalhadores, ainda que, na maioria das vezes, há a escassez de recursos e reconhecimento. No contexto dos servidores públicos, identificou-se que a sensação de contribuição social é a que mais reverbera o prazer dessa categoria profissional (GARCIA, 2011).

Dessa forma, na maioria dos estudos analisados nesta revisão, os docentes e os profissionais da saúde compartilham de fontes similares de prazer, visto que ajudar o próximo que precisa de cuidado e apoio constitui aspecto em comum. Em contrapartida, os fatores de sofrimento relacionavam-se com os seguintes aspectos: ausência de reconhecimento, organização do trabalho, sentimento de impotência, injustiça, sensação de esgotamento físico e mental, insegurança, sobrecarga no trabalho, relações de trabalho e precarização do trabalho. Todos estes conceitos permearam a maioria das pesquisas analisadas.

Para Moraes (2013b), o sofrer faz parte do trabalho, na medida em que essa ação resulta, inevitavelmente, na experiência do fracasso, desencadeando o sofrimento. Martins (2012) e Moura (2013), em seus estudos com servidores públicos, identificaram que a

sobrecarga no trabalho, o descompasso com o real, a pouca cooperação, a rigidez no trabalho e a hierarquia, eram características que geravam o sofrimento no trabalho deste público. De modo geral, os contextos laborais investigados nesta pesquisa, em sua maioria, constataram teorizações acerca do mal-estar causado ao sujeito em decorrência de uma organização do trabalho deficitária.

Sobre a organização do trabalho, esta pode ser dividida em dois campos: de um lado, representa a divisão das tarefas, sendo atribuídas a alguns indivíduos decidirem o ritmo do trabalho, o que será executado e como fazê-lo. No outro lado, reside a divisão dos homens, ou seja, as hierarquias e as relações de comando (DEJOURS; DESSORS; DESRIAUX, 1993). A PdT utiliza o conceito de trabalho relacionando-o com a organização do trabalho, uma vez que esta caracteriza como as tarefas serão estabelecidas, distribuídas e divididas. Esta relação envolve o controle, a ordem, a hierarquia, a fiscalização e as prescrições. Contudo, a abordagem PdT evidencia o distanciamento da organização prescrita com o real do trabalho (MENDES, 2007).

De acordo com Dejours (2004), tendo em vista que o trabalho gera sofrimento, ele também propicia o crescimento e o desenvolvimento psicossocial do sujeito, ou seja, ainda que leve o trabalhador ao sofrimento e ao adoecimento, o trabalho pode ser cenário para a constituição de desenvolvimento e de fonte de prazer. Em contrapartida, quando o trabalho configurar apenas execução de tarefas e a subjetividade for extinta, têm-se trabalhadores fragilizados e adoecidos, com a saúde mental abalada.

Dejours (2009) refletiu sobre as novas configurações da organização do trabalho e fez algumas ponderações.

(...) Toda organização do trabalho é uma construção humana. Ela só se desenvolve com o consentimento e a colaboração de milhões de homens e mulheres. O trabalho pode gerar o pior, até suicídio, mas ele pode gerar o melhor: prazer, autorrealização e emancipação. É graças ao trabalho que as mulheres se emancipam da dominação dos homens. Não existe nenhuma fatalidade na evolução atual. Tudo depende da formação de uma vontade coletiva a fim de reencantar o trabalho (DEJOURS, 2009, p. 53).

A partir do olhar clínico da PdT, o trabalho envolve gestos, saber-fazer, constitui um engajamento do corpo, da mobilização da inteligência, bem como prioriza a capacidade de refletir, de interpretar e de reagir às situações. Consiste no poder de sentir, pensar, (re)inventar, criar, etc. Logo, no âmbito clínico, trabalhar ultrapassa a relação salarial, pois considera as relações sociais, buscando a mobilização da subjetividade para responder às tarefas diante das pressões, sejam materiais ou sociais (DEJOURS, 2004).

Sobre o processo de adoecimento psíquico, nota-se que as subcategorias apresentadas buscaram delinear as possíveis formas de representação do sofrimento no trabalho, caso intervenções não fossem realizadas. Nesse sentido, inicia-se na fonte de sofrimento e, inconscientemente, instaura a constituição do sistema defensivo, que compreende as estratégias de defesas, tais como: isolamento, resignação, submissão, individualismo, negação, racionalização, idealização e autoaceleração. Tais fatores podem desencadear o processo de adoecimento no trabalho, se não houver nenhum tipo de intervenção nesse período, pode resultar em patologias, sendo que os estudos analisados indicaram o Estresse e a Síndrome de *Burnout* como sendo patologias mais recorrentes deste contexto de trabalho.

De acordo com Moraes (2013a), os mecanismos psicológicos mais utilizados nas estratégias defensivas são a negação e a racionalização. Características como isolamento, desconfiança, individualismo, banalização das relações de trabalho são comumente sinalizadas pela negação, pois não é aceito que o problema pode advir do contexto organizacional, limitando os problemas à esfera pessoal. Por sua vez, a racionalização consiste em manifestar, por meio de falas, justificativas sobre os problemas do trabalho, desencadeando riscos, autoaceleração, excesso de cobrança, etc.

Medeiros, Martins e Mendes (2017, p. 77) destacaram que “as estratégias de defesa, em um primeiro momento, podem ser benéficas ao trabalhador, mas recorrer a elas de forma contínua e exagerada pode prejudicá-lo. Apesar de elas terem o papel de atenuar o sofrimento, não proporcionam a cura”. As autoras refletiram, ainda, que estas estratégias podem funcionar como se fosse uma “armadilha psicológica”, já que propicia uma aceitação e tolerância do sujeito às situações de sofrimento provenientes dos contextos de trabalho. Por conseguinte, tem-se um trabalhador “anestesiado”, que mascara o sofrimento, consentindo, de certa forma, com as estruturas de alienação.

O sexto passo foi constituído pela mobilização subjetiva<sup>14</sup>, que tem sido reverberada nos sujeitos a partir da ressignificação do sofrimento, da inventividade e da construção de laços sociais. Moraes (2014) descreveu que trabalhar envolve o acréscimo de si às prescrições do trabalho, as quais por algum motivo não funcionam e, nesse ínterim, a mobilização subjetiva busca preencher o hiato daquilo que é prescrito diante do que se impera no real do trabalho. “Neste processo, o sujeito pode (se) criar e (se) inventar. A mobilização subjetiva faz parte da concepção de trabalho para a Psicodinâmica do Trabalho,

---

<sup>14</sup> “Mobilização subjetiva é o processo que permite às pessoas utilizar sua subjetividade, recursos intelectuais e criatividade para transformar os aspectos da organização do trabalho que causam sofrimento e, assim, vivenciar o prazer” (FERREIRA, 2007, p. 81).

é o *próprio trabalhar*, como dito anteriormente” (GHIZONI; MENDES, 2014b, p. 208, grifo do autor).

A última categoria de análise, a qual foi denominada de intervenção, pode ser realizada a partir da pesquisa-ação ou de outras alternativas de intervenções, as quais dependerão do conhecimento de quem irá realizá-las.

Por fim, foi possível perceber que, por ser uma área que propõe uma inovação na metodologia ancorada na teoria de Dejours e com dispositivos embasados nos princípios psicanalíticos, as pesquisas nesse campo têm sido, em sua maioria, estudos empíricos com os construtos teóricos da PdT e não escutas clínicas. Merlo e Mendes (2009) destacaram que a escuta do sofrimento possibilita a produção dos processos de subjetivação dos trabalhadores em prol da saúde mental. Sublinharam, ainda, a subjetividade enquanto construção sócio-histórica, bem como instrumento fundamental para emancipação do sujeito por meio das análises fundamentadas na PdT.

Os resultados desta pesquisa indicaram que, no Brasil, há um elevado índice de adaptações do método proposto por Dejours. Destacamos o uso de entrevistas (semiestruturadas e semiabertas) e questionário para a coleta de dados, sendo que a formulação da demanda também pode ser feita pelo pesquisador, não somente pelas organizações. Sobre a conduta dos pesquisadores nos estudos analisados, é possível verificar que a atuação do pesquisador-clínico tem se sobressaído, pois, dentre os 56 estudos selecionados, 35 descreviam tal postura.

A partir da análise de conteúdo, os efeitos das práticas clínicas foram sintetizados nos seguintes eixos: fonte de prazer, fonte de sofrimento, estratégias defensivas, patologias, mobilização subjetiva e intervenção. Sugerimos que o papel de pesquisador-clínico deslize para uma atuação voltada para o clínico-pesquisador, considerando as diversidades culturais brasileiras e a emergência dos novos cenários em relação à realidade francesa. A seguir, são apresentados os desdobramentos do método proposto por Mendes e Araujo (2012).

## 2.2 A ESCUTA CLÍNICA DO SOFRIMENTO NO TRABALHO

Como mencionado anteriormente, o método proposto por Mendes e Araujo (2012) na obra *“Clínica Psicodinâmica do Trabalho: o sujeito em ação”*, reformulado por Mendes, em 2014, no livro *“Trabalho & Sofrimento: práticas clínicas e políticas”*, é o ponto que apresenta maior distinção entre a Psicodinâmica do Trabalho com a produção científica que

tem sido desenvolvida no centro-oeste. Nessa região, alguns estudos têm se embasado nos novos delineamentos propostos pela Dra. Ana Magnólia Mendes, professora, pesquisadora da UnB e autora de livros que envolvem a grande área do trabalho (FACAS et al., 2017).

Cabe destacar que os anos de 2012 e 2014 foram importantes para a construção e o aperfeiçoamento desse método. Conforme explicitado na revisão de literatura desta pesquisa, poucos estudos têm utilizado a Clínica Psicodinâmica do Trabalho sugerida por Mendes e Araujo (2012), sendo que a predominância de publicações tem revelado adaptações do método proposto por Dejours (*stricto sensu*). Facas et. al (2017) fizeram uma distinção do perfil dos pesquisadores brasileiros, classificando-os em três categorias: “os que admiram a abordagem, os que divulgam e a reproduzem e os que criam e produzem conhecimento” (FACAS et al., 2017, p. 15).

Mendes está inserida na categoria que cria e produz conhecimento, visto que, na sua nova proposta, sugere o papel do clínico-pesquisador, incluindo elementos psicanalíticos para a condução clínica. Além disso, a supramencionada autora destaca a importância da interpretação e da subjetividade do clínico, como aquele que se afeta com o sofrimento do outro, propiciando a circulação da palavra, dos afetos, dos silêncios, dando novos destinos ao sofrimento.

Em 2015, Mendes concedeu uma entrevista ao portal (En)Cena, momento que apontou que é preciso mudar o foco no modo de proceder à escuta do sofrimento, enfatizando que é necessário ir além da pesquisa. Nesse sentido, reforçou a proposição de desenvolver dispositivos clínicos psicanalíticos, de modo que o fazer clínico possibilite a apropriação do trabalhador sobre seu sofrimento e, por conseguinte, que este (re)signifique e se posicione subjetivamente.

Ghizoni e Mendes (2014a, p. 17) sinalizaram, ainda, que “o diferencial está, sobretudo, na transferência que se concretiza com a construção dos laços afetivos, no perfil e na formação do clínico, e na supervisão sistematizada, semanal e imprescindível à Clínica”. Outro aspecto importante descrito por Mendes e Ghizoni (2017, p. 3) é que “o pensar não está dissociado do sentir”, posto que o fazer implica a circulação de afetos. Falar sobre os sentimentos e os sofrimentos advindos do trabalhar não é apenas descrever as relações envolvidas nas organizações de trabalho, sendo necessário elaborar e perlaborar, conforme elucidado na clínica psicanalítica.

No artigo “Recordar, Repetir e Elaborar”, produzido por Freud em 1914, foi possível visualizar a importância da perlaboração no papel analítico, ao passo que propicia a rememoração de elementos recalcados, bem como a repetição na transferência, fazendo com

que haja uma intersecção dos conteúdos simbólicos com os registros econômicos. É no processo de libertação dos mecanismos repetitivos que habita a perlaboração, ou seja, a elaboração interpretativa.

Périlleux e Mendes (2015) acreditam que a posição de ouvir o sujeito, entender os eventos traumáticos narrados, bem como desbanalizar as violências do trabalho e denunciar aquilo que não é “normal”, são características fundamentais do clínico do trabalho. Todavia, faz-se importante discutir as práticas clínicas, a fim de desvelar a política dos sintomas e o lugar que esse clínico do trabalho ocupa. Conforme esses autores, é um desafio não tratar um sintoma como problema e esperar uma solução, mas, sobretudo, vê-lo como um enigma que necessita, inexoravelmente, de uma decisão.

As clínicas do trabalho<sup>15</sup> confrontam questões políticas sobre a organização, tendo em vista que suscitam críticas às diversas faces da opressão. A “crítica social” envolve todas as injustiças e os questionamentos sobre o mundo. De acordo com Périlleux (2013), as causas comuns advêm das críticas, as quais estão interligadas com a experiência da injustiça e os sentimentos de indignação. Tal autor sinalizou também que a clínica do trabalho “(...) trata-se de uma arte do singular, refratária às medidas, comparações e generalizações que a ação política supõe” (PÉRILLEUX, 2013, p. 75).

Nessa direção, é por meio da palavra que o dispositivo clínico habita, revelando o evento do sintoma. É interessante enfatizar que a palavra enquanto linguagem é crucial para que o trabalho seja entendido e ressignificado pelo sujeito. Assim, o papel da abordagem clínica é tencionar aquilo que é singular em detrimento do geral, ao passo que “cada sintoma é, de longe, singular e subdeterminado: ele se refere a diversos fatores e, por vezes, a muitos significados” (PÉRILLEUX; MENDES, 2015, p. 3).

Portanto, pensar em espaços de discussão requer a participação de um clínico-pesquisador, detentor de afetos e de um saber-fazer singular em decorrência da condução clínica, diferentemente de como agiria o pesquisador-clínico. O clínico do trabalho apropria-se de dispositivos potentes, tais como: a transferência, a interpretação, a formação do clínico e a supervisão clínica, as quais serão apresentadas e discutidas na Cena 3 deste estudo.

---

<sup>15</sup> “As clínicas do trabalho defendem a centralidade psíquica e social do trabalho, entendido como uma atividade material e simbólica constitutiva do laço social e da vida subjetiva” (BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011, p. 17). Neste estudo, optamos por apresentar somente a Clínica Psicodinâmica do Trabalho. Não existe o propósito de discorrer sobre as demais clínicas do trabalho (Psicossociologia, Clínica da Atividade e Ergologia).

O processo de fala-escuta também remete à Escuta Clínica do Sofrimento no Trabalho, ao passo que possui método e técnicas que vão ao encontro dos conteúdos levantados nos espaços de discussão. Nas palavras de Mendes e Ghizoni (2017),

(...) o processo fala-escuta implica condições que vão além do dizer-ouvir. A escuta do sofrimento decorrente das relações de trabalho requer do clínico escutar o não dito, o oculto, o silenciado, buscando, junto com o trabalhador, desvelar a cortina e construir novas estratégias para nomear, significar e elaborar o sofrimento, atribuindo um novo sentido ao trabalho e, como consequência, abrindo espaço para as ações sobre a organização do trabalho (MENDES; GHIZONI, 2017, p. 3).

Nesse sentido, a escuta clínica tem o objetivo de suscitar o trabalho vivo dos sujeitos, a fim de levantar os possíveis destinos políticos do sofrimento. Para Hamraoui (2013), o trabalho vivo está dissociado do trabalho abstrato e alienado, pois preserva a efetivação dos processos de trabalho. “O trabalho vivo é ele mesmo práxis, enquanto atividade humana, material e social de transformação conjunto da natureza exterior e da natureza do trabalhador, como o vínculo dialético entre o homem e a natureza” (HAMRAOUI, 2013, p. 58).

O trabalho vivo é a prática refletida do real, em contrapartida, o trabalho morto traduz a autonomização dos processos laborais. O recurso humano solicitado é fundamentalmente a força de trabalho. A cooperação é exigida nesses contextos, a qual “significa, de fato, tornar-se um ‘trabalhador coletivo’ dotado de um corpo metamórfico, que tem ‘dois olhos e duas mãos na frente e atrás’” (HAMRAOUI, 2013, p. 61). Para Ghizoni (2013b), a cooperação não deve ser prescrita, bem como não pode estar associada a um produto mecânico da organização do trabalho, pois prioriza-se a liberdade de um coletivo.

Dessa maneira, Freitas (2013b) apontou que o trabalho vivo pode ser substituído pelo trabalho morto, mas de forma alguma pode ser eliminado, ao passo que a força de trabalho humana se caracteriza como crucial para lidar com as idiossincrasias do real no contexto de trabalho. Esse encontro possibilita o potencial criativo dos trabalhadores, detentores de subjetividade e estruturação psíquica singular.

Diante do exposto, vale descrever que os serv(i)dores, analisados na presente pesquisa, atribuíram um nome ao grupo, denominando-o de “grupo fala-escuta”. Esta apropriação e identificação desvela o saber-fazer do coletivo para, juntos, desempenharem ações sobre o trabalho. Dessa forma, o “processo fala-escuta” trazido em algumas narrativas, no decorrer deste estudo, refere-se à escuta clínica do sofrimento do trabalho, delineada nos estudos de Mendes.

Por fim, destacamos que a escuta clínica torna-se um universo possível para suscitar no trabalhador o pensar, o sentir e o agir, a fim de a vivência ocasionada pela organização do trabalho. A circulação da palavra e do afeto permite a interação em um nível intersubjetivo, na medida em que a prática clínica acerca do sofrimento do trabalho acontece a partir da cooperação entre os participantes. Descrevemos, na cena seguinte, o caminho metodológico adotado nesta pesquisa.



### CENA 3 – SOBRE OS CAMINHOS METODOLÓGICOS

*“De tudo, ficaram três coisas: a certeza de que ele estava sempre começando, a certeza de que era preciso continuar e a certeza de que seria interrompido antes de terminar. Fazer da interrupção um caminho novo. Fazer da queda um passo de dança, do medo uma escada, do sono uma ponte, da procura um encontro”.*  
(SABINO, 1981, p. 154).

Nesta cena, optamos por dividir, em cinco episódios, o percurso trilhado para a realização do presente estudo, a fim de descrever de forma mais clara possível o desenrolar deste enredo. O primeiro episódio expõe os personagens que fizeram do lugar de escuta clínica um espaço possível para a ação. No segundo, delineamos os procedimentos metodológicos; e, no terceiro, descrevemos os instrumentos que foram utilizados na consecução desta pesquisa. No quarto episódio, destacamos as etapas da Análise Clínica do Trabalho, propostas em Mendes e Araujo (2012) e descrevemos, também, os dispositivos clínicos sugeridos por Mendes (2014). Por fim, relatamos como os dados foram apresentados e devolvidos para a comunidade pesquisada.

Como já sinalizamos anteriormente, as narrativas dos serv(i)dores públicos federais que vivenciaram uma situação de assédio moral no trabalho, assim denominado por eles, foram nosso objeto de estudo. Para Motta (2013), o ato de narrar constitui um modo de atribuir sentido à vida. “Na verdade, as narrativas são mais que representações: são estruturas que preenchem de sentido a experiência e instituem significação à vida humana” (MOTTA, 2013, p. 18).

Portanto, a natureza desta pesquisa é qualitativa, pois não reduz seus estudos a simples variáveis, posto que compreende o fenômeno em sua totalidade, considerando a complexidade e os contextos cotidianos nos quais os sujeitos estão inseridos. Desse modo, esta abordagem não se remete à criação de experimento em laboratório, pois visa ampliar o foco das práticas e intervenções dos sujeitos, com vistas a descobrir o novo e formular teorias fundamentadas (FLICK, 2009).

A subjetividade da pesquisadora e dos participantes que foram estudados fizeram parte do processo de pesquisa, conforme destacou Flick (2009), a pesquisa qualitativa proporciona que haja uma implicação tanto dos sujeitos pesquisados quanto do próprio pesquisador, este último pode se tornar dados indutivos, decorrentes de suas próprias reflexões e análises que podem ser documentadas via diários de campo (como utilizado neste estudo) ou protocolo de contextos.

Nesse sentido, analisamos os conteúdos das sessões do grupo por meio da criação de um espaço de discussão, na própria sede da instituição pública federal em Palmas - TO, que teve como objetivo reverberar nos sujeitos a circulação de laços e afetos (MENDES, 2014). Para Périlleux (2013), o material constituído nas sessões é algo provisório, uma ficção que não pertence a nenhum dos participantes do grupo de forma particular, não podendo, portanto, ser generalizado.

Logo, o objetivo metodológico deste estudo foi descritivo (GERHARDT; SILVEIRA, 2009; SILVA; MENEZES, 2001), pois buscamos relatar os fenômenos envolvidos no contexto de trabalho dos serv(i)dores públicos federais a partir de suas narrativas. De acordo com Triviños (1987), os estudos descritivos almejam se aprofundar nas descrições dos fenômenos de uma determinada realidade, assim como anseiam conhecer a comunidade pesquisada, elencando seus traços característicos. Esse percurso possibilita que o pesquisador formule hipóteses com o intuito de encaminhar o desenvolvimento de pesquisas futuras.

No mesmo aspecto, o mencionado autor destacou que “os estudos descritivos exigem do investigador, para que a pesquisa tenha certo grau de validade científica, uma precisa delimitação de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e interpretação dos dados” (TRIVIÑOS, 1987, p. 112). É com esse olhar que apresentamos, a seguir, os sujeitos estudados; as técnicas e o método utilizados; bem como a teoria embasadora, para análise e interpretação dos dados coletados.

### 3.1 PERSONAGENS

A partir da reunião-convite realizada na instituição pública federal no dia 23 de agosto de 2017, quatorze serv(i)dores públicos federais de Palmas - TO voluntariaram-se para constituir um espaço de discussão, a fim de relatar suas vivências de prazer-sofrimento, ocorridas no trabalho. O grupo foi constituído mediante a assinatura no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) individual, disposição e desejo dos sujeitos em participar do estudo. Contudo, três pessoas desistiram, duas nem compareceram à sessão inicial e uma justificou ao final da primeira sessão que não poderia mais participar devido à incompatibilidade de horário.

Desse modo, **onze** serv(i)dores públicos participaram do grupo, com algumas oscilações de frequência, por motivos diversos (sobrecarga de trabalho, cumprimento de

prazos, férias, viagem a trabalho, etc.). O grupo foi conduzido por uma clínica-pesquisadora e por uma estagiária-pesquisadora, sob supervisão da orientadora deste estudo.

Foram inclusos para a realização desta pesquisa servidores contratados, analistas e técnicos que trabalham há mais de seis meses na instituição pública federal pesquisada e que assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) no dia da reunião-convite (23 de agosto de 2017). Servidores afastados, servidores públicos federais que não possuíam o tempo mínimo de seis meses na instituição e não assinaram o TCLE atenderam aos critérios de exclusão deste estudo.

Ghizoni (2013, p. 111) relatou, em sua tese, que “não se fez nenhum tipo de ficha para catalogar os dados pessoais dos catadores, nem para mapear a frequência nas sessões, embora se tenha sentido falta de um norteamento para construção de um perfil mais consistente”. Nesse sentido, optamos por elaborar um questionário para levantar o perfil dos serv(i)dores públicos federais (APÊNDICE A) participantes deste estudo, ao passo que Ghizoni (2013a) sugeriu que talvez fosse um recurso interessante não somente para a clínica-pesquisadora, mas, sobretudo, para os leitores poderem visualizar os participantes da pesquisa.

Assim, as informações coletadas a partir da aplicação do questionário para levantamento de perfil dos serv(i)dores públicos federais (APÊNDICE A) foram esquematizadas na Tabela 1. Vale destacar que os sujeitos não tiveram seus nomes expostos com o intuito de garantir o sigilo, conforme o TCLE, critério ético estabelecido com a instituição pública federal e com cada protagonista deste estudo.

Tabela 1 - Perfil dos serv(i)dores públicos federais

<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Quadro</b>	<b>Função</b>	<b>Tempo de Serviço</b>
<b>M</b>	32 anos	Pós-Graduação	Técnico	Supervisão	De 11 a 15 anos
<b>M</b>	60 anos	Pós-Graduação	Analista	Supervisão	De 16 a 20 anos
<b>M</b>	34 anos	Pós-Graduação	Analista	Administrativo	De 6 a 10 anos
<b>M</b>	39 anos	Pós-Graduação	Analista	Supervisão	De 6 a 10 anos
<b>M</b>	33 anos	Pós-Graduação	Técnico	Administrativo	De 6 a 10 anos
<b>M</b>	30 anos	Superior Incompleto	Técnico	Administrativo	De 11 a 15 anos
<b>M</b>	23 anos	Superior Incompleto	Técnico	Supervisão	Menos de 5 anos
<b>F</b>	55 anos	Pós-Graduação	Analista	Gerência	De 16 a 20 anos
<b>F</b>	43 anos	Ensino Médio	Temporário	Temporário	Menos de 5 anos
<b>F</b>	34 anos	Pós-Graduação	Técnico	Supervisão	De 11 a 15 anos
<b>F</b>	24 anos	Ensino Superior	Técnico	Administrativo	Menos de 5 anos

Fonte: Elaborada pela autora (janeiro, 2018).

Foi possível perceber que o grupo possui 7 participantes do sexo masculino e 4 participantes do sexo feminino. Dos 11 trabalhadores, 3 possuem entre 20 e 30 anos; 5 estão na faixa-etária entre 31 e 40 anos; 1 com idade entre 41 e 50 anos; 2 possuem entre 51 e 60 anos.

O nível de escolaridade que prevaleceu foi a pós-graduação (7 pessoas), seguido do ensino superior incompleto (2 pessoas), ensino superior completo (1 pessoa) e ensino médio (1 pessoa). No que tange ao quadro de serv(i)dores públicos federais, tem-se: 7 técnicos, 4 analistas e 1 temporário. Ocupam as seguintes funções: gerência (1), supervisão (5), administrativo (4) e temporário (1). Sobre o tempo de serviço, constatamos que 3 serv(i)dores possuem menos de 5 anos na instituição, 6 possuem de 6 a 15 anos e 2 possuem mais de 16 anos de trabalho.

A seguir, apresentamos os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa.

### 3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo fez parte das ações do Grupo de Pesquisa Trabalho e Emancipação: Coletivo de Pesquisa e Extensão, vinculado à UFT e ao CNPq desde 2016. A partir de uma parceria informal com o Subsistema Integrado à Saúde do Servidor (SIASS), a clínica-pesquisadora e a supervisora/orientadora desta pesquisa fizeram contato com a gestão do SIASS, momento em que demonstraram interesse em estudar os serv(i)dores públicos federais. Feito isso, coube ao SIASS indicar uma instituição pública federal que tivesse a demanda por uma escuta clínica, tendo em vista que recebe diariamente casos que necessitam de uma atenção voltada para a saúde mental do serv(i)dor.

Após a discussão de possíveis órgãos para serem objeto de estudo, a equipe do SIASS agendou uma reunião com uma instituição pública federal, juntamente com a clínica-pesquisadora e a supervisora/orientadora, a fim de tecer as finalidades da pesquisa (aconteceu no dia 26 de junho de 2017). Na ocasião, foi solicitada uma proposta de intervenção a ser encaminhada por e-mail via SIASS, com o intuito de esclarecer possíveis dúvidas, sobretudo, propor e documentar para a instituição sede, que fica em outro Estado da Federação.

Sobre os riscos da pesquisa, podemos citar a possibilidade de os participantes sentirem desconforto ou constrangimento ao falar sobre determinados assuntos, pois a escuta clínica do trabalho objetivou coletar informações sobre as dimensões do trabalho em que os sujeitos estavam inseridos. Além disso, a constituição do grupo abriu espaço para que as

informações pessoais de cunho descritivo acerca do contexto em que os serv(i)dores públicos federais trabalham fossem reveladas, sendo, portanto, assegurado o direito de escolher não participar da pesquisa ou desistir em qualquer momento, sem nenhum prejuízo. Destacamos que houve três desistências, conforme elencados anteriormente.

Outro risco possível, como em qualquer pesquisa, diz respeito às informações pessoais fornecidas pelos participantes chegarem a público, contudo, é responsabilidade da pesquisadora resguardar o anonimato das informações, primando pela privacidade dos participantes, segundo está descrito nas resoluções do Conselho Nacional de Saúde (CNS) 466/12 e 510/2016.

A respeito dos benefícios esperados por meio deste estudo, podemos citar o espaço de escuta clínica do sofrimento no trabalho que foi destinado ao grupo de servidores públicos federais, já que permitiu a criação de contextos reflexivos promotores da elaboração e da perlaboração das situações impostas pelo trabalho. Vale esclarecer que, para iniciar o estudo, foi necessária a assinatura do responsável pela instituição pública federal no Termo de Instituição Coparticipante (APÊNDICE B), no qual declara estar ciente de suas responsabilidades e de seu compromisso no resguardo da segurança e do bem-estar dos participantes, dispondo de infraestrutura necessária para a garantia e a realização das ações previstas neste estudo. Iniciamos o processo clínico somente após a coleta da referida assinatura, que atesta o conhecimento das idiossincrasias supracitadas.

Mediante a autorização da instituição responsável, uma reunião-convite foi agendada para o dia 23 de agosto de 2017, a fim de convidar os serv(i)dores públicos federais a participarem da pesquisa. Deste momento, participaram a clínica-pesquisadora e a supervisora/orientadora. Nessa ocasião, foram explicados, aos participantes, os objetivos da pesquisa, assim como foram entregues duas vias do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (APÊNDICE C) para cada serv(i)dor, convidando-os a participarem da pesquisa de forma voluntária. Foi oportuno explicar, ainda, sobre a importância e os possíveis efeitos do processo de escuta clínica do sofrimento no trabalho (palestra de sensibilização).

Os serv(i)dores que concordaram em participar da pesquisa assinaram os TCLEs e ficaram com uma das vias, sendo a outra destinada à clínica-pesquisadora, os que não concordaram, devolveram os dois TCLEs em branco. Em seguida, agendamos a primeira sessão para o dia 5 de setembro de 2017, com os sujeitos que tiveram interesse em participar da pesquisa. A duração de cada sessão foi em torno de noventa minutos, todas gravadas (áudio) e transcritas posteriormente. Ao total, foram realizadas doze sessões, conforme

sugeriram Mendes e Araujo (2012), bem como foi sinalizado pelo andamento do próprio grupo.

O momento de sensibilização serviu também para firmar o contrato inicial com o grupo, assim como para tecer regras de conduta dos participantes, da clínica-pesquisadora e da observadora (estagiária-pesquisadora). Questões relacionadas à ética, ao sigilo e ao respeito aos participantes foram colocadas como cruciais para o andamento do grupo. Foi esclarecida a impossibilidade de respostas imediatistas no que se refere ao sofrimento e às estratégias de intervenção. Mendes e Araujo (2012) sublinharam que o objetivo da escuta clínica do sofrimento no trabalho baseia-se no real do trabalho, neste caso, no trabalho vivo dos serv(i)dores públicos federais.

Assim, o encerramento das sessões de escuta clínica com o coletivo de serv(i)dores aconteceu no dia 21 de novembro de 2017. A reunião de devolutiva dos resultados ocorreu no dia 30 de janeiro de 2018, na ocasião, o relatório final da pesquisa foi apresentado ao grupo para validação. Sete serv(i)dores, a clínica-pesquisadora, a estagiária-pesquisadora e a professora supervisora do estudo participaram da discussão do relatório, momento aberto para que os serv(i)dores pudessem opinar sobre os conteúdos trazidos pelo coletivo de clínicas<sup>16</sup>. O resumo das sessões e o movimento do grupo com relação à mobilização subjetiva foram apresentados, assim como foi consensual a aceitação do relatório, sendo que sugeriram apenas trocar um termo para evitar que a instituição fosse identificada.

Neste dia, ficou acordado que os próprios serv(i)dores, sem as clínicas-pesquisadoras, iriam apresentar o relatório final ao gestor, a reunião aconteceu no dia 2 de março de 2018, com a presença de sete serv(i)dores. Após a apresentação do relatório pelo coletivo de trabalhadores ao gestor da instituição, a clínica-pesquisadora e a supervisora do estudo se reuniram com o chefe da instituição e o psicólogo do SIASS para analisar os resultados e esclarecer possíveis dúvidas com relação ao processo. Essa reunião ocorreu no dia 04 de abril de 2018.

No dia 26 de junho de 2018, um período de sete meses após o término das sessões, o coletivo de clínicas-pesquisadoras retornou à instituição para fazer uma avaliação do grupo. O propósito do encontro foi observar como estava acontecendo a mobilização subjetiva dos participantes e quais estratégias estavam utilizando após ter passado por um espaço de discussão sobre os prazeres e os sofrimentos decorrentes do contexto de trabalho.

---

<sup>16</sup> O coletivo de clínicas foi composto pela clínica-pesquisadora, pela estagiária-pesquisadora e pela professora supervisora deste estudo.

Por fim, a estratégia de análise dos dados foi baseada na Análise Clínica do Trabalho (ACT) que, de acordo com Mendes e Araujo (2012), é uma técnica que propõe organizar os materiais levantados nas sessões, fundamentando-se nos significados emergidos nas narrativas. Baseamos, também, na reestruturação metodológica proposta por Mendes (2014), que definiu como eixos estruturantes do método: I: os dispositivos para a escuta clínica do sofrimento, quais sejam: análise da demanda, transferência e a interpretação; II: a formação do clínico, a qual envolve a qualificação teórica, a prática clínica, bem como a análise pessoal; III: a supervisão clínica. Esses dispositivos serão explicados adiante de forma detalhada.

Desse modo, cabe ressaltar que os dados coletados foram discutidos por meio desses dispositivos clínicos disponibilizados por Mendes (2014) anteriormente citados e analisados pela Etapa II (Análise da Psicodinâmica do Trabalho - APDT) e pela Etapa III (Análise da Mobilização do Coletivo de Trabalho - AMCT) da Análise Clínica do Trabalho; a partir dos seguintes instrumentos: gravador, registro da sessão, diário de campo, quadro síntese da sessão e memorial, que serão delineados metodologicamente a seguir.

### 3.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Os instrumentos utilizados na escuta clínica do sofrimento no trabalho foram pautados na proposta metodológica de Mendes (2014), sendo que diversos autores já fizeram uso em suas escutas clínicas (GHIZONI, 2013; GHIZONI; MENDES, 2014; ALVES, 2014; DUARTE, 2014; AMARAL, 2018). A seguir, tem-se a descrição dos instrumentos desta pesquisa.

#### 3.3.1 Gravação e transcrições das sessões

As gravações e os registros das sessões foram realizados somente após a autorização dos participantes. Feito isso, depois de cada encontro, a clínica-pesquisadora responsável encaminhava os conteúdos para uma empresa de transcrição terceirizada, a qual se comprometia a entregar o material transcrito em até 72 horas<sup>17</sup>. Objetivamos tornar ágil o acesso aos conteúdos, na medida em que os registros eram levados para as supervisões, as quais ocorriam semanalmente. Vale ressaltar que não foi percebido qualquer desconforto ou intimidação com o uso do gravador ao longo das sessões.

---

<sup>17</sup> Nem sempre este prazo conseguiu ser atendido, mas não trouxe prejuízos para a supervisão ou para a interpretação da sessão, pois todas foram entregues até a sessão subsequente.

O áudio das sessões era compartilhado via *google drive*. O arquivo retornava em *Word*, formatado de acordo com as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) (letra Times New Roman, tamanho 12 e espaçamento 1,5). As transcrições das sessões compreendiam uma média de 32 páginas, totalizando ao final 354 páginas. Excluímos da contagem a Reunião Inicial (não foi gravada), a Reunião Final (não foi gravada), a Sessão 12 (não foi transcrita)<sup>18</sup> e a Entrevista de Avaliação (não foi transcrita na íntegra)<sup>19</sup>.

Vale acrescentar que tivemos problemas com relação à gravação do áudio da sessão 2, pois os participantes, em vários momentos, estavam falando ao mesmo tempo, tornando diversas partes do processo inaudíveis. Algumas estratégias foram tomadas, tais como: fechar mais a roda em que ficávamos sentados e colocar o gravador ao centro, bem como solicitar aos serv(i)dores que falassem um por vez. Em virtude dos problemas apontados, essa transcrição totalizou apenas 19 páginas.

### 3.3.2 Diário de campo

Ao final de cada sessão, a clínica-pesquisadora e a observadora (estagiária-pesquisadora) construíram seus respectivos diários de campo<sup>20</sup>. É um documento que descreve as observações clínicas, inclusive, os eventos não verbais. Narra, ainda, as relações entre os pesquisadores, bem como os sentimentos relacionados às sessões, aos colegas e ao coletivo de trabalhadores como um todo (MENDES, 2014; GHIZONI; MENDES, 2014). Trata-se de um documento muito importante para a supervisora acompanhar o trabalho da clínica-pesquisadora.

Priorizamos por fazer os diários de campo logo após cada sessão, conforme solicitação da supervisora, para que fosse possível transpor para o papel, ainda no calor da emoção, as vivências da sessão. Cabe destacar que, em alguns diários de campo, tanto da clínica-pesquisadora quanto da estagiária, já iam surgindo interpretações sobre o vivido na sessão.

---

<sup>18</sup> Em supervisão, optamos por não levar memorial e nem transcrever essa sessão, tendo em vista que este momento foi solicitado pelos participantes para que pudessem elaborar o fim da clínica, propuseram, inclusive, um lanche. Foi uma sessão voltada mais para o fortalecimento dos laços entre os pares, bem como objetivavam confraternizar os avanços advindos do espaço de discussão.

<sup>19</sup> Essa transcrição foi realizada pela clínica-pesquisadora, que retomou o áudio novamente, optando por transcrever apenas algumas partes, as quais serão apresentadas no clímax desta narrativa.

<sup>20</sup> Por motivos de sigilo, os diários de campo não aparecem como apêndices da pesquisa, por possuírem características que poderiam caracterizar a instituição pública federal participante deste estudo.



Nesta clínica com os serv(i)dores, construir os diários de campo sempre foi um momento repleto de significados, nele, expressávamos nossos medos, nossas angústias, nossos avanços, nossas realizações, nossos desafios e nossos prazeres. Inicialmente, a clínica-pesquisadora não havia entendido de fato o papel deste instrumento, sendo que, no primeiro diário de campo realizado, descreveu de forma sucinta os eventos que tinham ocorrido.

Em supervisão, foi pontuado que a clínica-pesquisadora precisaria se implicar mais, não descrevendo os fatos como objetos deslocados, mas sim, narrar os sentidos e o envolvimento do grupo no campo relacional e transferencial. Em análise, percebemos que, a princípio, houve o medo de exposição por parte da clínica-pesquisadora, em descrever os sentimentos e os significados diante de algo tão novo. Após a elaboração e a perlaboração desses conteúdos, os diários de campo tiveram bastante circulação de afetos e fluidez, percebendo, dessa forma, a mobilização da clínica-pesquisadora e da estagiária-pesquisadora.

### **3.3.3 Quadro síntese da sessão**

O quadro síntese, formulado por Amaral (2016), foi utilizado neste estudo, contudo, a disposição da página foi modificada para a forma vertical. De acordo com Amaral (2016), a utilização deste quadro possibilita a organização dos conteúdos da sessão, facilitando a dinâmica e o processo de análise. É formado por sete itens, a saber: 1) participantes; 2) memorial; 3) temas; 4) afeto; 5) diário de campo; 6) observações; 7) supervisão.

Neste estudo, incluímos o tópico sobre as estratégias defensivas, totalizando oito itens, uma adaptação do quadro proposto por Amaral (2016) (APÊNDICE D). Cabe pontuar que, ao final de cada sessão, este instrumento foi preenchido pela clínica-pesquisadora, a fim de suscitar a discussão na supervisão e traçar possíveis interpretações e análises. Destacamos que a utilização deste recurso foi muito importante para a compreensão das sessões, pois representava os pontos centrais interpretados.

### **3.3.4 Memorial**

Para Mendes (2014), o memorial é um instrumento que pode ser feito provisoriamente após o diário de campo, sendo discutido e finalizado na supervisão. Os memoriais são lidos no início das sessões subsequentes, com exceção da primeira. Neste material, são registrados os conteúdos mais importantes da sessão, os quais são levados para

a validação do grupo na sessão posterior. Este documento, dentre outros motivos, permite às pessoas que faltaram à sessão anterior, ter acesso aos conteúdos discutidos.

Os temas que compõem o memorial são discutidos na supervisão, alguns já surgem ao se fazer a leitura dos diários de campo, outros surgem das discussões do coletivo de clínicas-pesquisadoras. Na clínica com os serv(i)dores, os memoriais eram estruturados com base nos conteúdos mais recorrentes nas sessões, sendo que, em alguns momentos, já iam com algumas interpretações do coletivo de clínicas para que eles pudessem reconhecer ou negar.

Cabe destacar que a negação dos conteúdos levados para as sessões aconteceu em poucos momentos, em tais ocorrências, a clínica-pesquisadora buscava entender a constituição do sistema defensivo, levando para o grupo refletir se era uma percepção individual ou coletiva. Apesar de enfrentá-los em algumas sessões, as clínicas-pesquisadoras sempre fizeram de modo bastante cuidadoso. A título de ilustração, apresentamos um exemplo de memorial no Apêndice E.

No decorrer das sessões, o memorial foi tomando forma, saindo de um campo mais estruturado (com interpretações), perpassando para um campo metafórico, subjetivo e de enfrentamento e, por último, deslizou para um campo mais poético (APÊNDICE F), demarcando as construções de laços e afetos, bem como a potência política da clínica.

### **3.3.5 Questionário para Levantamento de Perfil dos Serv(i)dores Públicos Federais**

Apesar do coletivo de clínicas-pesquisadoras conviver com os participantes semanalmente, na 11ª sessão, sentiram a necessidade de saber um pouco mais das histórias destes personagens que voluntariamente aceitaram o convite para participar dessa trama. Então, cuidadosamente, elaboraram um Questionário para Levantamento de Perfil dos Serv(i)dores Públicos Federais (APÊNDICE A).

Os dados foram organizados em dois eixos: I) Dados Pessoais, com o objetivo de levantar as seguintes informações: nome, sexo, data de nascimento, idade, estado civil, escolaridade; II) Informação sobre Trabalho e Saúde, que investigava quadro, função, tempo de serviço e se o trabalhador já tinha feito ou estava fazendo acompanhamento psicoterapêutico e/ou psiquiátrico. Buscamos averiguar, também, se eles faziam uso de algum tipo de medicamento.

Desse modo, os questionários foram entregues e respondidos na 12ª sessão. Quatro pessoas não puderam comparecer, então, foi sugerido, pelos participantes, que a clínica-

pesquisadora deixasse os questionários restantes com uma pessoa do grupo, indicada por eles, para que o referido questionário fosse entregue aos que faltaram. Assim foi feito, quando todos responderam, a pessoa encarregada pelo grupo entrou em contato com a clínica-pesquisadora, que buscou na instituição os questionários, os quais estavam dentro de um envelope lacrado.

Vale destacar que a inspiração deste questionário, como sinalizado anteriormente, veio da ausência sentida por Ghizoni (2013a), mas também emergiu na reunião técnica com a psicóloga e clínica do trabalho, Fernanda Duarte, realizada na sede do Sindicato dos Bancários em março de 2016, quando o grupo de pesquisa “Trabalho e Emancipação: Coletivo de Pesquisa e Extensão” da UFT visitou o grupo de pesquisa da UnB (na época denominado LPCT e desde 20 de novembro de 2017 recebe o nome de Núcleo Trabalho, Psicanálise e Crítica Social). Ressaltamos que as trocas intergrupos de pesquisa têm sido espaços potentes para (re)pensar as práticas clínicas.

### 3.4 ANÁLISE CLÍNICA DO TRABALHO

A Análise Clínica do Trabalho (ACT) é uma técnica que auxilia na organização dos materiais que emergiram ao longo das sessões, tendo como foco desvelar os significados que as narrativas suscitaram. As análises priorizam o coletivo, abstendo-se das impressões individuais e dos aspectos pessoais que não possuem o trabalho como eixo temático (MENDES; ARAUJO, 2012).

Nas verbalizações, os conteúdos são analisados de forma articulada, visto que as contradições e os paradoxos presentes na linguagem são colocados em xeque com o intuito de aprofundar nas temáticas advindas do trabalhar. Essa técnica analisa também os objetos de discussão e ocultação do grupo.

Nessa direção, a ACT propõe três etapas: I) Análise dos Dispositivos Clínicos (ADC), II) Análise da Psicodinâmica do Trabalho (APDT) e III) Análise da Mobilização do Coletivo de Trabalho (AMCT) (MENDES; ARAUJO, 2012; GHIZONI et al., 2014).

Mendes (2014) definiu como eixos estruturantes do método os dispositivos para a escuta clínica do sofrimento, quais sejam: a análise da demanda, a transferência e a interpretação; a formação do clínico, a qual envolve a qualificação teórica, a prática clínica, bem como a análise pessoal e a supervisão clínica.

Na **análise da demanda**, Mendes (2014) destacou que esta pode surgir tanto de um trabalhador, do coletivo de trabalhadores, de uma instituição ou, ainda, de pesquisadores que

estudam a temática. Neste estudo, a instituição demandou do SIASS uma intervenção diante das vivências de assédio moral (denominado por eles) que haviam sofrido. Desse modo, existia um pedido de ajuda da chefia do órgão, mas não se sabia o que de fato poderia ser feito. Nesse sentido, a demanda em si partiu da parceria entre as clínicas-pesquisadoras interessadas em estudar os serv(i)dores públicos federais, juntamente com o SIASS, órgão responsável pela atenção à saúde destes sujeitos. Assim, a proposta de pesquisa foi apresentada aos trabalhadores, os quais voluntariamente formaram o coletivo para participarem do espaço de escuta clínica do sofrimento no trabalho.

A **transferência** é o segundo dispositivo que, de acordo com Mendes (2014), possibilita a circulação do afeto e a reverberação de um espaço de fala-escuta. É um momento em que os sujeitos verbalizam sobre o que estão passando, criando assim, trocas e confiança. Na clínica do sofrimento no trabalho, a transferência ocorre quando os participantes não se submetem a uma postura de onipotência e situações de sedução, mas admitem o que se passa com eles (queixas, sintomas e desejos).

Em suma, a função do clínico do trabalho, na abordagem adotada, está relacionada à ressignificação do sofrimento, seja pelo elo de escuta ou possíveis tentativas de reumanização frente à desumanização vivenciada pelos sujeitos no contexto laboral. A construção de um coletivo propicia um espaço de reflexão dos sentidos e, conseqüentemente, a busca pela transformação da organização do trabalho por meio da potência da mobilização subjetiva (MENDES, 2014).

O terceiro dispositivo é a **interpretação**. Para Mendes (2014, p.72), “o sofrimento é sempre mediado, seja pela mobilização subjetiva, seja pelas defesas”. Dessa forma, o papel do clínico-pesquisador é crucial neste momento, ao passo que analisa o sofrimento decorrente do contexto de trabalho. Nesse aspecto, o clínico buscará desmontar o sistema defensivo, buscando a construção de outro ou um deslocamento deste (MENDES, 2014).

De acordo com Mendes (2014), as utilizações de metáforas são recorrentes, haja vista que propiciam uma organização das experiências que talvez, conscientemente, não estão disponíveis no sistema conceitual. Ao nomear os sintomas, as resistências diminuem. Para tanto, faz-se necessário elaborar e perlaborar. Neste grupo, inspirada na poetisa Adélia Prado<sup>21</sup>, utilizamos a seguinte metáfora no memorial da 6ª sessão: “Não basta ter a faca e o

---

<sup>21</sup> Poema “Não quero a faca, nem o queijo. Quero a Fome” (Adélia Prado). Disponível em: <https://www.asomadetodosafetos.com/2016/03/nao-quero-a-faca-nem-o-queijo-quero-a-fome-por-adelia-prado.html>.

queijo na mão, é preciso ter fome”. O objetivo foi provocar os personagens sobre suas narrativas, instigando-os à mobilização para a ação.

A **formação do clínico** consubstancia-se em um dispositivo intrínseco à prática clínica, exige qualificação teórica, bem como a prática de escuta clínica e análise pessoal (MENDES, 2014). Nesta escuta clínica do sofrimento no trabalho, a formação da clínica-pesquisadora ocorreu por meio de leituras sobre a temática e discussões no grupo de pesquisa “Trabalho e Emancipação: Coletivo de Pesquisa e Extensão”.

Para Mendes e Araujo (2012), a formação do clínico vai além das bases técnicas e éticas, pois o campo afetivo é sumamente considerado. “É preciso ser capaz de se afetar pela fala do outro, colocar-se à disposição do outro, deixar-se surpreender, duvidar, angustiar-se com o inesperado, suportar o incontrolável. A clínica não busca respostas e soluções de modo racional e objetivo” (MENDES; ARAUJO, 2012, p. 51).

Na condução dessa escuta clínica, deparamo-nos com narrativas carregadas de muita dor, sendo o sofrimento no trabalho o maior aliado. Agressões verbais, violência moral e psicológica eram constantemente (re)vividas. Escutar essas falas foi algo que nos impactou muito e, talvez, o mais difícil tenha sido desarmar o sistema defensivo que eles criaram para (sobre)viver. Entender o tempo e o ritmo do outro também foi um exercício diário por parte da clínica-pesquisadora, aprender a lidar com o silêncio requereu uma maturidade que o próprio processo clínico foi instigando. As supervisões foram momentos cruciais para que a clínica-pesquisadora e a estagiária-pesquisadora pudessem avançar e se mobilizar subjetivamente.

Pela dificuldade de se apropriar do papel de clínica-pesquisadora nos momentos iniciais, muitas angústias e frustrações surgiram em decorrência de sentir que o grupo não estava avançando. Contudo, na supervisão, foi pontuado que isso estava atrelado ao ritmo acelerado que a clínica-pesquisadora impunha na sua vida pessoal. Entender o ritmo do grupo foi um universo fértil que desencadeou inúmeras possibilidades, dentre elas, a mobilização subjetiva tanto do coletivo de serv(i)dores quanto do coletivo de clínicas.

Abster do papel de especialista da vida do outro, sair do ritmo pessoal e entender o ritmo do grupo foi de bastante valia para a formação da clínica-pesquisadora, pois permitiu rever suas premissas, passando a olhar o mundo por outra lente: a lente do amor, do afeto e do vir a ser. Sem dúvidas, vivenciar essa experiência possibilitou um crescimento não só profissional, mas, acima de tudo, um crescimento pessoal e espiritual.

Na etapa da **supervisão clínica**, tem-se o encontro do coletivo de pesquisadoras para discutir cada sessão. Os conteúdos são reverberados para compreensão e análise. Logo,

pode-se inferir que a supervisão catalisa a qualificação do clínico, pois “articula a teoria e a prática e permite ao clínico pelo exercício de experimentar a si mesmo a sua subjetividade e a do outro” (MENDES, 2014, p. 74).

As supervisões aconteceram semanalmente, com duração aproximada de 90 minutos, na sala do grupo de pesquisa “Trabalho e Emancipação: Coletivo de Pesquisa e Extensão”, localizada na UFT. O encontro com o coletivo de clínicos foi fundamental para compreender as narrativas do grupo a partir de análises, interpretações e discussões. A livre circulação da palavra suscitou que as supervisões despertassem, na clínica-pesquisadora, a criatividade, podendo ser visualizada no último memorial, o qual teve um tom mais poético (APÊNDICE F). Foram realizadas doze supervisões, as quais aconteceram às sextas-feiras, das 10h30min às 12 horas, conforme ilustra o quadro a seguir.

Quadro 2 – Cronograma das Supervisões

<b>Nº</b>	<b>DATAS DAS SESSÕES</b>	<b>DATAS DAS SUPERVISÕES</b>	<b>PARTICIPANTES</b>
<b>1</b>	05/09/2017	08/09/2017	Clínica-pesquisadora Supervisora/Orientadora Estagiária-pesquisadora
<b>2</b>	12/09/2017	15/09/2017	
<b>3</b>	19/09/2017	22/09/2017	
<b>4</b>	26/09/2017	29/09/2017	
<b>5</b>	03/10/2017	06/10/2017	
<b>6</b>	10/10/2017	13/10/2017	
<b>7</b>	17/10/2017	20/10/2017	
<b>8</b>	23/10/2017	27/10/2017 <sup>22</sup>	
<b>9</b>	31/10/2017	03/11/2017	
<b>10</b>	07/11/2017	10/11/2017	
<b>11</b>	14/11/2017	17/11/2017	
<b>12</b>	21/11/2017	24/11/2017	

Fonte: Elaborada pela autora (janeiro, 2018).

Neste estudo, optamos por realizar a Etapa II (Análise da Psicodinâmica do Trabalho – APDT), que se estrutura a partir dos seguintes eixos de análise: eixo I: organização do

<sup>22</sup> Nessa supervisão, somente a clínica-pesquisadora e a supervisora/orientadora do estudo participaram. A supervisão ocorreu em Brasília, pois estavam em viagem devido ao V Congresso de Clínica Psicodinâmica do Trabalho.

trabalho prescrito e o real do trabalho; eixo II: mobilização subjetiva; e eixo III: sofrimento, defesas e patologias. Do mesmo modo, a Etapa III consiste na Análise da Mobilização do Coletivo de Trabalho (AMCT). Mendes e Araujo (2012) destacaram que temas podem surgir na análise, a qual é fomentada pelas transcrições e pelos registros das falas.

Na sequência, apresentamos um desenho das etapas da Análise Clínica do Trabalho anteriormente citadas, com vistas a facilitar o entendimento do leitor sobre o caminho trilhado para a construção e a análise do clímax (resultados). A parte destacada pelo pontilhado na Figura 3 se refere às etapas que foram utilizadas nesta pesquisa.

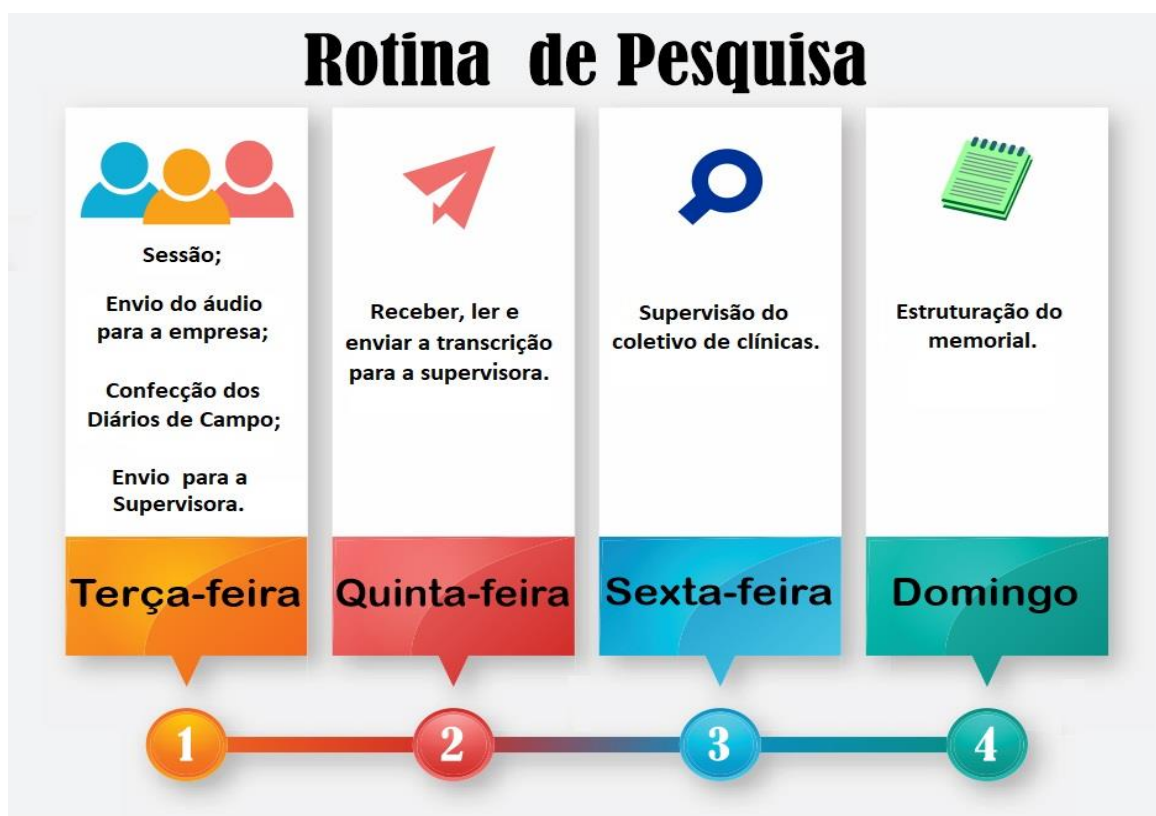
Figura 3 – Diagrama da Análise Clínica do Trabalho



Fonte: Elaborada pela autora baseada em Mendes e Araujo (2012) e Mendes (2014).

É importante destacar que, durante o período da coleta de dados, a clínica-pesquisadora estabeleceu uma rotina de pesquisa semanal, a fim de seguir criteriosamente o método proposto por Mendes (2014), conforme ilustra a figura seguinte.

Figura 4 - Rotina de Pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora (outubro, 2017).

Por fim, descrevemos na sequência como os dados coletados nesta pesquisa foram apresentados e devolvidos aos serv(i)dores públicos federais.

### 3.5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DEVOLUÇÃO PARA A POPULAÇÃO PESQUISADA

A apresentação dos dados e a devolução para a população pesquisada sucederam em três momentos. No primeiro momento, que aconteceu no dia 30 de janeiro de 2018, realizamos um encontro para a discussão do relatório final, documento que descrevia os avanços e desafios do grupo fala-escuta, assim como ilustrou o movimento que o coletivo havia trilhado, resultados estes que serão mais bem elucidados no clímax deste estudo. Essa reunião final foi destinada aos participantes do grupo para validação dos conteúdos analisados pelo coletivo de clínicas. O grupo acolheu as análises e as interpretações bem como decidiu que o relatório final seria apresentado por eles ao gestor da instituição pública federal.



O segundo momento se deu quando a clínica-pesquisadora e a supervisora deste estudo se reuniram com o chefe da instituição e o psicólogo do SIASS para discutir os resultados e esclarecer possíveis dúvidas com relação ao processo de escuta clínica do sofrimento no trabalho. Essa reunião ocorreu no dia 04 de abril de 2018, ocasião em que todos os mencionados acima estiveram presentes.

O terceiro momento aconteceu no dia 26 de junho de 2018, na própria sede da instituição. O coletivo de clínicas se reuniu com os serv(i)dores públicos federais que participaram do grupo e também com o chefe da unidade. Foram discutidos os avanços que o grupo teve, assim como os desafios ainda enfrentados. Essa reunião está melhor descrita no clímax, que analisou a mobilização do coletivo de trabalho.

## CENA 4 – CLÍMAX

“(...) viver é um rasgar-se e remendar-se”  
(ROSA, 1985, p. 88).

Na cena 4, convidamos o leitor a se envolver com o ponto mais alto da narrativa: o clímax. É neste espaço que apresentamos o movimento de um enredo que conta as narrativas do trabalho de um grupo de serv(i)dores públicos federais em Palmas – TO. Na sequência, destacamos os temas mais relevantes dessa história, que vão ao encontro da Análise da Psicodinâmica do Trabalho e da Análise da Mobilização do Coletivo de Trabalho.

Os resultados aqui apresentados são fruto de uma experiência norteada pelo método proposto por Mendes (2014). A constituição do grupo fala-escuta (assim nomeado pelos personagens) reverberou narrativas sobre o trabalho dos serv(i)dores públicos federais em suas múltiplas instâncias (prazer, sofrimento, violência no trabalho, etc.). A imposição do real do trabalho obteve destaque nas sessões.

### 4.1 RESUMO DAS SESSÕES

Apresentamos aqui um quadro com o resumo das sessões (Quadro 3), o objetivo é situar o leitor sobre a trajetória e a constituição do grupo por meio da síntese dos temas principais que emergiram no decorrer das sessões.

Quadro 3 - Resumo das Sessões

DATA	RESUMO
<b>1ª Sessão</b>	<p>Data: 05/09/2017 Número total de participantes: 12</p> <p>Os serv(i)dores relataram suas rotinas de trabalho. Foi possível identificar que passaram por muitas violências no trabalho (ameaças, assédios, isolamentos e agressões verbais). Alguns sofreram diretamente, já outros indiretamente. Foi consensual que o clima organizacional era ruim, afetando as relações interpessoais. Foram dois anos de sofrimento intenso, contudo, embora seja algo que já ocorreu, ainda se fazia presente. Houve mudanças na organização do trabalho de forma não consentida. Embora tenha ocorrido um abalo nas relações interpessoais, identificamos que hoje é algo que está mudando. É uma equipe que gosta das suas atividades e atribuições, engajada e com alta capacidade técnica. Traçamos de forma descritiva o perfil do antigo chefe: gerencialista e agressivo.</p>

<p><b>2ª Sessão</b></p>	<p>Data: 12/09/2017 Número total de participantes: 06</p> <p>O medo da violência no trabalho voltar a ocorrer foi tema destaque. Inicialmente, houve uma negação. Contudo, ao final do encontro, por meio das verbalizações dos colegas, foi possível identificar que esse medo muitas vezes vinha camuflado de receio e atenção exacerbada de algumas pessoas. Foi possível identificar que a palavra medo suscitou uma certa resistência do grupo, todavia, não se pode negar o interesse em entender algumas frustrações que tiveram na organização e que reverberam até hoje. O perfil de um dos assessores da gestão passada foi pauta: “a regra era o não”, complicar era o que mais ele sabia fazer. O organograma também discutido, principalmente a lacuna existente entre o organograma prescrito (aquele que é regimental) e o real (aquele que acontece nas vivências do dia a dia). Muitas estratégias defensivas foram identificadas, sobretudo, a racionalização. Utilizavam palavras para denominar as consequências da dor com certo eufemismo, por exemplo: “Efeito pedagógico”.</p>
<p><b>3ª Sessão</b></p>	<p>Data: 19/09/2017 Número total de participantes: 07</p> <p>Foi possível confirmar que a gestão passada ainda afeta os trabalhadores na atualidade. Dois pontos foram mais evidentes:</p> <p>a) Um e-mail recente do ex-gestor e suas reverberações na unidade. O medo apareceu novamente nos discursos, mas notou-se também uma mobilização para ação, ainda que a figura do RH tenha sido potencializada, no sentido de esperar que este setor faça algo. Entretanto, o representante do RH não estava na sessão para acolher ou não essa demanda. b) O desejo em traçar o perfil de um dos auxiliares da gestão passada foi novamente trazido para a sessão (já havia sido sugerido na sessão anterior), mas não foi trabalhado. Um tema novo apresentado foi sobre as condições de trabalho do interior, bem como os relacionamentos interpessoais e intersetoriais entre a Sede e o Interior. Ficou claro que há um incômodo por parte de alguns integrantes do grupo com relação às queixas, mas também foi possível observar reações que tendem a desconsiderar o sofrimento vivenciado pelos trabalhadores do interior.</p>
<p><b>4ª Sessão</b></p>	<p>Data: 26/09/2017 Número total de participantes: 06</p> <p>Discutimos sobre o sofrimento dos trabalhadores do interior, bem como foi possível identificar o sofrimento dos trabalhadores da sede. Um ponto em comum é a sobrecarga, mas há de se evidenciar que, em Palmas – TO, existem condições de trabalho e infraestrutura, quando comparado às instituições localizadas no interior. O histórico da gestão foi traçado. Na gestão anterior, houve situações de violência, denominado por eles de assédio moral. Na sequência, a gestão-tampão esteve centralizada na figura de um dos servidores integrantes da equipe do chefe. Foi caracterizado como “o insubstituível”, por possuir vasta capacidade técnica. A gestão atual carrega consigo a expectativa, busca-se o diferencial, a valorização do humano e a prevalência da cooperação, da solidariedade, do cuidado e da comunicação.</p>

<p><b>5ª Sessão</b></p>	<p>Data: 03/10/2017 Número total de participantes: 09</p> <p>Discutimos acerca da sobrecarga no trabalho e identificamos que há divergências entre como as gerações percebem esse fenômeno. No espaço de discussão, traçamos alguns planos para poder solucionar a sobrecarga. Primeiramente, surgiu a divisão do trabalho, após amadurecermos a ideia e entender que o modelo de gestão departamentalizado já estava ultrapassado, pensou-se na integralização do trabalho. Apontamos alguns caminhos:</p> <p style="padding-left: 40px;">O primeiro seria o mapeamento das competências, habilidades e atitudes dos servidores, a fim de entender as atribuições de cada cargo, bem como as necessidades.</p> <p style="padding-left: 40px;">Outra deliberação foi conversar com o gestor atual para rever uma tomada de decisão. Notou-se a importância de não pessoalizar o setor, bem como haver pessoas para substituírem uma função em casos de férias, atestados, entre outros.</p>
<p><b>6ª Sessão</b></p>	<p>Data: 10/10/2017 Número total de participantes: 07</p> <p>O grupo gostou muito de como as gerações veem o fenômeno do trabalho, mas o tema central foi a reunião que não marcaram com o chefe, justificando estarem sobrecarregados por causa das atividades de trabalho. Foi uma sessão reflexiva e com algumas deliberações: percebeu-se o movimento de deslizar da zona de lamentação (queixas) e ir para a ação. Foi utilizada a seguinte metáfora: “Não basta ter a faca e o queijo na mão, é preciso ter fome!”.</p>
<p><b>7ª Sessão</b></p>	<p>Data: 17/10/2017 Número total de participantes: 07</p> <p>Foi possível perceber a integração e o engajamento grupal, ao passo que estão buscando algumas mudanças na organização do trabalho. Discutiui-se a respeito do conteúdo do e-mail enviado ao gestor atual, que sugeria uma reunião para discussão das ideias levantadas no grupo. Outro ponto debatido e que já perpassa por algumas sessões é o embate das atribuições de trabalho entre Técnicos e Analistas. Para muitos, não há diferença e não veem a necessidade de mudar, pois é algo que se repete em quase todo o país. Todavia, há aqueles que se sentem injustiçados pela sobrecarga e complexidade das tarefas em decorrência da discrepância salarial entre Técnicos e Analistas. Suscitou-se a importância de pensar em estratégias de acolhimento e integração com as pessoas que estão prestes a se aposentar. Foi uma demanda que o grupo não acolheu.</p>

<p><b>8ª Sessão</b></p>	<p>Data: 23/10/2017 Número total de participantes: 09</p> <p>A pauta central da sessão foi o embate e a discussão sobre as atribuições dos Técnicos e Analistas. A maioria diz que não vê diferença, pois alguns acreditam que não tem serviço para analistas na instituição. De outro lado, tem-se o discurso pautado em editais, com diferenças prescritas entre os cargos. Um participante sugeriu que analisássemos o prescrito, para buscar mais informações sobre essas divisões, embasados na lei, nos planos de carreiras e nos editais dos últimos dois concursos, material sugerido para apresentar ao grupo no encontro seguinte. A partir das narrativas dos trabalhadores, foi possível constatar que a busca pela distinção entre os cargos de técnicos e analistas está na sobrecarga e nas diferenças salariais.</p>
<p><b>9ª Sessão</b></p>	<p>Data: 31/10/2017 Número total de participantes: 04</p> <p>Discutimos a respeito da reunião realizada com o gestor, mas não nos aprofundamos nas pautas, uma vez que estiveram presentes somente 4 participantes e nem todos estavam na referida reunião. Disseram que, no dia 6 de novembro, teriam outra reunião, pois não foi possível discutir todas os temas sugeridos. As atribuições dos Técnicos e Analistas, conteúdo que já apareceu em outros momentos no grupo, continuaram reverberando, porém, com outro teor. Inicialmente, vimos que para a maioria dos trabalhadores não há diferenças e nem serviço para analista. Contudo, um participante do grupo trouxe uma outra visão, considerando o disposto nos editais dos concursos.</p>
<p><b>10ª Sessão</b></p>	<p>Data: 07/11/2017 Número total de participantes: 07</p> <p>O grupo contou que haviam discutido essa diferença entre técnicos e analistas na reunião do dia anterior, mas não tinham reverberado nada. Um dos participantes levou impressas, as resoluções de forma sistematizada. Apesar da negação e da resistência inicial, os trabalhadores entenderam que existe sim diferença. Reconheceram a importância de estudarem as atribuições, pois, às vezes, ficavam muito no senso comum. Eles constataram que precisam abrir concursos para analistas e técnicos, uma vez que o quadro de trabalhadores se encontra defasado. Além disso, cogitaram que o chefe da instituição deveria fazer um relatório situacional e apresentar na reunião com os chefes das demais instituições, encontro este que aconteceria em dezembro. Foi uma sessão de muita inquietação, após várias discussões, chegaram a um ponto de partida. Sobre as reuniões com o gestor atual, disseram que ele foi bastante acolhedor e que encarou as pontuações como algo positivo.</p>

<b>11ª Sessão</b>	<p>Data: 14/11/2017 Número total de participantes: 10</p> <p>Foi um encontro em que a clínica-pesquisadora, a estagiária e supervisora perceberam que o grupo caminhava para o fim, tendo em vista as ações e os avanços. O memorial teve um tom mais poético, sinalizando a trajetória do grupo. Os participantes gostaram, alguns se emocionaram. Ao final, solicitaram se poderiam ter esse material. Foi discutido em grupo e ficou decidido que, na sessão seguinte, o memorial impresso seria entregue para cada um deles. Houve algumas resistências com relação ao fim do grupo, mas depois reconheceram que estavam mobilizando e agindo. Eles sugeriram ter mais um encontro para elaborar esse processo de encerramento, bem como propuseram um momento para confraternização.</p>
<b>12ª Sessão</b>	<p>Data: 21/11/2017 Número total de participantes: 07</p> <p>O clima foi de confraternização. Realizou-se uma retrospectiva, pois discutíamos sobre o início do grupo e onde havíamos chegado. Uma participante do grupo pontuou que, nesse mesmo período, há um ano, eles estavam na fase de depor, por conta da violência que haviam passado, o clima estava péssimo. Um ano depois, o grupo nem acreditou que poderiam estar assim, bem. Quando chegamos ao local, estavam enfeitando a unidade em clima de Natal, lembraram que há dois anos não tinha clima. Fortalecemos o quanto o grupo avançou, pois o índice de desistência foi baixo e obtivemos um grande engajamento. Conforme solicitado pelos participantes, entregamos o memorial da 11ª sessão para cada um deles, enrolados e amarrados com uma fita, remetendo a um “diploma simbólico”. Relataram que amaram o cuidado e a criatividade.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (janeiro, 2018).

Na sequência, a partir da Análise da Psicodinâmica do Trabalho e da Análise da Mobilização do Coletivo de Trabalho, apresentamos os resultados obtidos por meio das narrativas dos serv(i)dores públicos federais. Cabe destacar que os instrumentos da coleta de dados - memoriais, transcrições, quadro síntese e diário de campo - foram revisitados para realização dessa etapa da pesquisa.

#### 4.2 ANÁLISE DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO

Nesta seção, apresentaremos os resultados levantados pelas narrativas do trabalho dos serv(i)dores públicos federais. Conforme descrito no capítulo metodológico desta

pesquisa, os resultados são decorrentes da Análise da Psicodinâmica do Trabalho (APDT) - Etapa II, que compreende três eixos norteadores: **I) Organização do Trabalho prescrito e o Real do Trabalho**, que inclui tipos de tarefas, divisão do trabalho, normas e regras, tempos e ritmos, exigências técnicas, relações com pares, chefias e clientes, estilo de gestão, responsabilidade e riscos; **II) Mobilização Subjetiva**, que abrange sofrimento criativo, inteligência prática, espaço de discussão, cooperação e reconhecimento e **III) Sofrimento, defesas e patologias**, que envolve sofrimento patogênico, estratégias de defesas individuais, estratégias de defesas coletivas, tipos de patologias, danos físicos e psicossociais. Destarte, estes serão descritos a seguir.

#### 4.2.1 Organização do Trabalho Prescrito e o Real do Trabalho

*“(...) Nós passamos por uns “maus bocados” na última gestão, situações que ninguém quer vivenciar novamente. E acho que várias das pessoas que aceitaram tá aqui conversando, pra aprender a ser melhor com a gente mesmo, com os nossos pares, nós erramos, ninguém erra sozinho. Sempre concordo que aonde for, qual a parte que me toca naquele processo. E nós queremos construir algo novo aí nesse processo também” (Transcrição da 1ª Sessão, 05 set. 2017).*

No primeiro encontro, os serv(i)dores narraram os sofrimentos que vivenciaram no contexto de trabalho, inclusive, as situações de violências no trabalho que sofreram na gestão anterior (ameaças, assédios, isolamentos e agressões verbais). *“Destratava as pessoas, xingava, sem assim, né... chamava as pessoas de “filha da puta” e mandava “tomar no cu” e, desculpa, mas era o que ele falava. E, assim, ele não gostava de ninguém, pra mim ele tinha um perfil patológico, assim, ele era uma pessoa que era doente, eu não sei como que ele conseguiu entrar, como que no processo seletivo interno ele conseguiu ser escolhido, como que ele conseguiu mascarar, entendeu? Ele tem um discurso muito grave, entendeu?” (Transcrição da 1ª Sessão, 05 set. 2017).*

Em virtude dessa violência e do **estilo de gestão** gerencialista, os serv(i)dores reuniram-se e fizeram uma denúncia, bem como pediram apoio ao SIASS. No trâmite legal, o superintendente foi destituído do cargo, permanecendo somente com a função do concurso. *“(...) Olha, eu tenho uma impressão do processo administrativo. Assim né, quando a denúncia foi feita, “tava” todo mundo inicialmente com aquele receio porque assim que ele soubesse que todo mundo estava levantando um processo contra ele, com certeza a perseguição seria assim, imediata, o enforcamento seria imediato. Mas assim, depois que o processo rolou, que aconteceu, eu tenho impressão hoje que ele só se educava, ele só foi*

*suspenso por um mês porque tinha áudios gravados e esses áudios eram assim, explícitos do tipo de humilhação incontestáveis, de xingamentos, de agressividade, que ele explicitou nesses áudios. Se não fossem os áudios, eu tenho muito pra mim que, eu não sei se o [nome da instituição] ainda ia levar o caso como assédio moral. (...) estamos falando aqui porque são poucos casos, mas tem muitos outros, e assim, pra mim, na minha visão é assédio muito claro, e eu tenho pra mim que se não fossem os áudios, ele ainda foi punido, ele saiu do cargo, com outra visão. Se não fossem os áudios, eu acho que ainda não teria chegado a esse ponto” (Transcrição da 1ª Sessão, 05 set. 2017).*

*“Depois que nós fomos no Ministério Público que, eu acho que o Ministério Público deve ter pedido alguma informação pro [nome da instituição] de supervisionamento, que ele resolveu responder o protesto afastado, não ganhando salário, um afastamento protelar. O problema foi que só resolveram fazer isso depois que o Ministério Público entrou na jogada, na história” (Transcrição da 1ª Sessão, 05 set. 2017).*

Após perder a função, o ex-gestor chegou a ir trabalhar na instituição por alguns dias. Nesse período, os participantes alegaram que não sabiam o que ele fazia. *“Ele quando entra aí na catraca, ninguém sabe a hora que chega, não vejo a hora que sai. Entra e fica na sala dele. Ele entra, fica, fica estátua, só isso. Lá dentro tem... Ele deve levar água, já, entendeu? Lá dentro tem banheiro, então ele não sai no corredor” (Transcrição da 3ª Sessão, 19 set. 2017).* A partir das narrativas dos trabalhadores, pôde-se constatar um comportamento de isolamento por parte do ex-gestor. Depois de alguns dias trabalhados, ele solicitou afastamento junto ao SIASS/TO e permanece afastado até hoje para tratamento de saúde (vem sendo acompanhado pela equipe médica do SIASS/TO).

Esse processo foi um momento de bastante tensão e, de acordo com os participantes, só foi levado em frente, porque tinham provas (gravações de áudios). O grupo denominou a situação que vivenciaram de assédio moral, apesar da justiça não ter reconhecido como tal. *“(...) É porque o [nome da instituição] demorou muito pra abrir o processo, e tanto que se falou em assédio moral, mas na verdade ele foi velado. Então, foi porque ele gritou, foi porque ele xingou (...) O [nome da instituição] não reconheceu o assédio moral, então eu não sei se foi estratégia de botar panos quentes da instituição pra não inflamar, pra não dar muita fofoca, eu sei que eles trataram esse assunto com muito sigilo, tentando não duvidar das pessoas e, assim sem saber, eles ficaram sabendo de fotos extraoficiais lá da sede, ali ainda bem que ainda tinha aqueles áudios que eram incontestáveis, porque tinha gente que queria só dar advertência pra ele e que ele continuasse na chefia” (Transcrição da 1ª Sessão, 05 set. 2017).*



Diante do exposto, o grupo achou por bem dividir a gestão em três momentos: gestão anterior, que se refere ao chefe que foi destituído da função sob denúncia; gestão-tampão, ocupada pelo chefe substituto, sendo ele um dos auxiliares do ex-chefe. Foi considerada tampão por não tomar decisões relevantes, apenas guiar o “barco” até que fosse homologado o novo superintendente e; a gestão atual, que é responsável por autorizar a realização desta pesquisa e tem se preocupado com a saúde mental dos serv(i)dores. Cabe pontuar que o gestor atual vivenciou as situações de violências da gestão passada, pois apesar de não ocupar o cargo de gestão na época, fazia parte do corpo efetivo.

Alguns sofreram diretamente, já outros indiretamente. Foi consensual que o clima organizacional era ruim, afetando as relações interpessoais. Foram quase quatro anos de sofrimento intenso, visto que, por mais que já houvesse ocorrido, ainda se fazia presente. *“(...) Os outros quatro anos da gestão anterior, não vou falar a palavra porque é muito pesada, foi o contrário do céu, foi literalmente um período negro, eu nunca tinha visto isso na minha vida profissional, apesar de já ter trabalhado em instituições públicas anteriores” (Transcrição da 1ª Sessão, 05 set. 2017).*

Houve mudanças na organização do trabalho de forma não consentida. *“(...) ele começou a minar as equipes e as relações de trabalho. Ele não queria que ninguém confraternizasse. Ele começou a tomar café na copa e lá fazia um lanche, ele tinha o maior medo das pessoas falarem dele. Ele queria ser temido, entendeu? Ele era aquela pessoa que queria ser autoridade, as pessoas ter medo, queria mandar, se impor, não escutava ninguém, não conversava com ninguém, era assim, algo tudo de cima pra baixo” (Transcrição da 1ª Sessão, 05 set. 2017).*

Após uma gestão gerencialista, foi possível notar a dor, os aprendizados e, certamente, o medo de situações de violências como essas voltarem a ocorrer. *“(...) a gente tinha medo de ir um na sala do outro, até de levar processo no meio do trabalho por estar no corredor. Foram instaladas câmeras de segurança para o caso do [nome da instituição] ser assaltado ou coisa assim, câmeras de segurança nos corredores. E aí ele usava essas câmeras pra ficar vigiando se a pessoa estava saindo da sala ou não” (Transcrição da 1ª Sessão, 05 set. 2017).*

Na **gestão anterior**, agressões verbais eram recorrentes. *“(...) Pra ele não tinha funcionário bom, todo mundo era ruim, incompetente, irresponsável, burro, ele só chamava de burro, incompetente. (...) E é interessante que nem os nomes ele chamava. Cada um tinha um apelido. Era o débil mental, era isso, era aquilo, aquilo, bonequinho de posto e uma vez*

ele se referiu a “aquela gorda filha da puta”, aquela... e ele não dizia o nome” (Transcrição da 1ª Sessão, 05 set. 2017).

“Na gestão anterior funcionava da seguinte maneira: tudo era não, até que se provasse contrário, era um sim. Nada que você chegasse e falasse era aceito, sempre você tinha um não e ele só dava um sim se fosse obrigado a dar” (Transcrição da 2ª Sessão, 12 set. 2017). “(...) em termos de infraestrutura e materiais, foi a época que mais cresceu, mas por outro lado, foi a pior época em relações humanas” (Transcrição da 1ª Sessão, 05 set. 2017).

Ainda sobre a gestão anterior, um serv(i)dor narrou a seguinte situação. “(...) Falei ‘eu estou dando a mão pra você, estou te cumprimentando’. ‘E eu sou obrigado a dar a mão pra você?’ (...) passou um mês sem conversar comigo. (...) Ele desligava o telefone na minha cara. Fiquei o ano de 2014 isolado numa salinha pequena e não saía da sala pra nada, só pra ir no banheiro, pra beber água e, com isso, chegou no final do ano e eu tive um problema sério de depressão. Porque a pior coisa na vida é a indiferença. Ao invés de ter ignorado você, poderia ter utilizado pelo menos um diálogo: “não, “perai”, não é assim não”. Não havia comunicação, comunicação zero, nunca conversou comigo” (Transcrição da 1ª Sessão, 05 set. 2017).

Na **gestão-tampão**, os serv(i)dores disseram que não tiveram mudanças significativas. “(...) Ele não tomou decisões muito drásticas. Ele só levou o barco. (...) centralizador, tudo do jeito dele (Transcrição da 4ª Sessão, 26 set. 2017). Pontuaram, ainda, que ele possui um conhecimento técnico vasto, porém, deixa a desejar quando traz muitas convicções pessoais para as rotinas de trabalho. “Ainda que tenha sido um mandato tampão, digamos assim, poderia ter tido mais... ser chefe mesmo né. Uai, a gente teve um pouco mais de paz durante a gestão dele, mas no tocante aqueles episódios agressões, porque também ele não era doido de tá indo por esse mesmo caminho do [nome do antigo chefe] já tendo tudo aquilo que aconteceu” (Transcrição da 4ª Sessão, 26 set. 2017).

Com relação à gestão atual, apesar da sobrecarga de atividades, “(...) a minha opinião é que a gente não venha negar a existência dessa sobrecarga, porque pode ser que essa sobrecarga, realmente, em algum momento ele vá atrapalhar o serviço. Mas, algo que me deixa tranquilo hoje é que as pessoas que estão na gestão, elas têm se demonstrado mais receptivas, sensíveis a compreender e a ouvir o que você tem a dizer sobre essa sobrecarga. É diferente do passado onde você chegava pra tentar explicar e a pessoa não queria nem saber. Já dizia “a culpa é sua. Já está comprovado por A mais B que duas pessoas nesse

setor dão conta. Então vocês vão ter que dar conta e acabou”. Então, há uma diferença” (Transcrição da 6ª Sessão, 10 out. 2017).

Nesse sentido, a **gestão atual** tem valorizado as pessoas, dando-lhes voz. “Nós estamos tendo a oportunidade de estar aqui colocando essas coisas literalmente na mesa né, e que a gente pode ter uma conversa franca porque a partir do momento em que a gestão e o gestor maior abre espaço pra essa discussão, ele também abre espaço na cabeça dele pra ouvir essas questões, essas solicitações todas” (Transcrição da 6ª Sessão, 10 out. 2017). Percebe-se um movimento do coletivo de serv(i)dores em reconhecer o espaço de discussão autorizado pelo gestor.

Foi possível identificar, nas narrativas, que o gestor atual busca sempre embasar as atividades que ele realiza dentro da instituição, fundamentando-se em algum conhecimento teórico que tem de algum ramo em que já trabalhou ou fez estudos. Assim, “(...) tudo que ele fala, ele se refere a estudos, ele se refere a algum tipo de pesquisa que foi feita, algum tipo de pesquisa comportamental, teorias psicológicas” (Transcrição da 8ª Sessão, 23 out. 2017).

“E assim, é uma gestão nova que em quatro meses que vai fazer agora a gente já conseguiu caminhar, que através do Fala-Escuta [nome do grupo denominado pelos participantes] já fazer vários encaminhamentos, né, discutir muitos assuntos e buscar soluções em pouco tempo. Então, eu acho assim, a medida que o tempo vai passando e a gente for aperfeiçoando esse processo, vai ficar mais prático” (Transcrição da 11ª Sessão, 14 nov. 2017).

Na penúltima sessão, um serv(i)dor fez uma análise do momento em que se encontravam. “Agora assim, bem legal a situação que a gente tá hoje, assim, ser respeitado no ambiente de trabalho, leve, tranquilo, que a gente vem trabalhar sem preocupação e sem medo. Gente, como mudou! Eu lendo aí seu relato que você fez, eu até me emocionei, porque assim, eu adoeci muito com a situação e eu fui muito afetado. Às vezes, de coisa diretamente ligado a mim, às vezes, de ver o que estava acontecendo. E eu lembro que eu falava “meu Deus, como é que se instalou um poder do mal dentro do [nome da instituição] tão grande onde a gente não consegue trabalhar, onde a gente não consegue ser respeitado, não consegue fazer o que a gente tá lá pra fazer”. E, hoje a gente tá aqui fazendo nosso trabalho, tendo um ambiente onde a gente tá falando, tá escutando, vai nas reuniões lá com o [gestor atual]. Ninguém é perfeito, né, assim, ele também tem lá seus lados, ah, esquece. Mas assim, ele é uma pessoa muito educada, aberta, escuta todo mundo, ele é aberto a críticas também. Não só aberto a escutar ‘(...) acho que isso não é bacana, acho que isso não funciona, tal,

*tal'. E no final das contas, ele é o chefe, tem coisas que ele vai resolver do jeito dele, mas ele escuta e ele tenta, na medida do possível, agradar todo mundo. Mas tem diversas situações que não, que ele vai ter que tomar uma decisão que não vai agradar. Mas, assim, ele é uma pessoa que nos respeita. Só da gente tá aqui discutindo como melhorar nosso ambiente de trabalho, como pôr em prática essas mudanças, ter esse espaço, essa liberdade pra isso, é assim (...) eu lembro da época que eu “tava” aqui no [nome da instituição] que eu queria morrer ou então sumir, procurar outro lugar pra ir e já estava sem saber o que eu ia fazer da minha vida. E hoje eu já penso assim, nossa, hoje eu consigo ter estabilidade e pensar em continuar, ficar aqui por um tempo, um bom tempo e continuar subindo na minha vida e nos outros âmbitos também. Melhorou bastante” (Transcrição da 11ª Sessão, 14 nov. 2017).*

O coletivo de trabalhadores narrou que o chefe atual também se encontra sobrecarregado, o grupo levantou a importância de ele ter uma secretária para ajudá-lo nas atividades administrativas, a fim de que as análises dos processos fossem desenvolvidas com maior velocidade. *“Então, ele deveria acessar diariamente pra fazer as aprovações, mas às vezes, por ele estar realizando outras atividades, ele acaba por deixar essas tarefas meio de lado” (Transcrição da 9ª Sessão, 31 out. 2017).*

Além disso, o coletivo reconhece o cuidado que o atual gestor tem para não reproduzir situações de exclusão, conforme ocorreu na gestão passada. Ele valoriza os espaços de discussão. *“(...) Com a mudança de chefia, a gente tem contato com essa sala de convivência, que a gente pode vir, tomar um café, conversar com outras pessoas. Mas, antes não tinha esses momentos” (Transcrição da 4ª Sessão, 26 set. 2017).*

Os serv(i)dores, em alguns momentos, comparam a gestão anterior com a gestão atual. *“Eu mencionei nas primeiras reuniões, eu cheguei a comentar, falei com ele a respeito que a gente sente muito essa diferença da gestão anterior e a gestão atual, a forma de tratamento, de comunicação, inclusive, e-mails. Nunca chegaram a mim comunicação de férias, substitutos, tal. Comunicação assim, “tá liberado, todo mundo pode embora”. Então, teve um dia que os efetivos foram comunicados e os temporários não, saíram todo mundo e nós ficamos na sala trabalhando, né. Aí que um colega chegou e falou “uai, vocês não vão embora não?”. “Não, por quê?” Aí foi liberado duas horas e a gente não tinha recebido o comunicado. Então, os mais próximos estavam viajando. (...) Então, assim, a gente percebe muito essa diferença do passado e o atual, e acho interessante que a gente percebe a diferença e foi passado pra ele” (Transcrição da 10ª Sessão, 7 nov. 2017).*

Dessa forma, foi possível perceber que, no presente estudo, as **relações com as chefias** tiveram uma maior ênfase e foram discutidas a partir dos estilos de gestão, os quais foram subdivididos em três momentos (gestão anterior, gestão-tampão e gestão atual). As **relações com os pares** emergiram com uma menor intensidade, todavia, o coletivo de trabalhadores se uniu para enfrentar as situações de assédio moral (denominado por eles) vivenciadas. O ex-gestor possuía dois auxiliares na gestão, estes também não tinham uma relação positiva com os demais colegas, por apresentarem atitudes que dificultavam a fluidez das atividades. As relações com os clientes não apareceram neste estudo.

No que concerne à **divisão do trabalho**, a organização apresenta uma área voltada para a execução de atividades de suporte técnico e de apoio a áreas específicas, sendo que a outra área está relacionada às atividades especializadas de gestão, o que inclui o planejamento organizacional. *“A estrutura hoje do [nome da instituição], por N motivos, (...) ela é uma estrutura problemática. (...) ela divide a nossa equipe de trabalho entre analistas e técnicos. A grande maioria dos nossos técnicos, embora passem em concurso para nível médio, a vaga lá tem exigência de nível médio, são pessoas de nível superior completo, especialização, pessoas altamente qualificadas e quase sempre, em função até da quantidade, a quantidade de analista que nós temos, a distribuição da tarefa, eles acabam executando o serviço de analista. O contrário nem sempre é bem aceito por parte do analista. Então, o concursado como intermediário é colocado pra fazer o serviço de analista. Isso é o que mais ocorre no [nome da instituição], o tempo inteiro. Alguns analistas vão se sentir privilegiado? Muito pelo contrário. Às vezes, fala com demérito. Essa não é a minha função. A minha função é “eu sou analista, eu sou isso, aquilo”. Então, essa é uma situação que permeia tudo aquilo que nós estávamos a discutir” (Transcrição da 5ª Sessão, 03 out. 2017).*

Foi possível constatar, nas narrativas, que a instituição pública federal nunca fez a divisão de atribuições. *“Não existe isso. Aqui, todo mundo faz tudo. Só que aí nesse todo mundo faz tudo, é que nem o [nome de um serv(i)dor] falou, o técnico fazer o serviço de analista, ele não se incomoda, mas o analista fazer um serviço menos complexo, ele vai sentir ‘ah, sou analista’” (Transcrição da 5ª Sessão, 03 out. 2017).*

A falta de pessoal para desempenhar as tarefas é uma realidade da organização, já que, apesar do último concurso, ainda há setores que estão carentes de força de trabalho. De acordo com os participantes, *“quantidade de mão de obra sempre é o problema” (Transcrição da 11ª Sessão, 14 nov. 2017).* Como consequência, tem-se a sobrecarga, tema muito recorrente nas sessões. *“A questão que nós ainda temos é que você tem um conjunto*

*de pessoas muito sobrecarregadas e um conjunto de pessoas pouco sobrecarregadas. A distribuição, a meu ver, a distribuição da carga já foi pior... já foi pior. Mas, ainda assim a distribuição da carga de trabalho, ela ainda é muito desigual. Então você vai ter uma pessoa carregando serviço de três, quatro e outra pessoa subutilizada” (Transcrição da 5ª Sessão, 03 out. 2017).*

Após muitas discussões, o grupo chegou a um consenso, os participantes disseram que cada setor teria que ter um analista para ser o gerenciador, o responsável pelas atividades mais complexas, por gerenciar e fazer toda a análise do setor e dos processos. E, os técnicos, ficariam no apoio destas atividades. *“É, mas eu acho que quando voltar a essa discussão, novamente vai ter pontos de vistas diferentes e é justo que seja assim. Eu acho que a instituição ela peca por não deixar isso realmente mais claro” (Transcrição da 9ª Sessão, 31 out. 2017).* Cabe destacar que quase todos os profissionais são de nível superior, porém, o concurso que eles realizaram foi para nível intermediário. *“(...) Isso é uma questão estrutural, conjuntural, contextual” (Transcrição da 8ª Sessão, 23 out. 2017).*

Os **tipos de tarefas** realizadas pelos serv(i)dores foram alvo de muitas discussões, após reverberações no grupo, um serv(i)dor se prontificou a buscar os editais. Em análise, dois grandes grupos emergiram: os analistas e os técnicos. Essa divisão, inicialmente, não era aceita pela maioria dos participantes, pois afirmavam que a instituição não tinha atividades para serem desenvolvidas por analistas. Contudo, a leitura do edital e a discussão das atividades realizadas por eles fizeram com que muitos serv(i)dores mudassem de opinião, passando a concordar que havia sim a diferença entre estes cargos, mas que não era levado em consideração pelo real do trabalho, apesar de estar prescrito.

*“O que tá prescrito, embora não haja um detalhamento que se faz necessário dentro da política interna, porque teria que tá no regimento, mas se você pegar o edital e o plano de carreira, uma expressão lá deixa muito claro que se chama atividades de apoio. No de analista não tem. Lá tá que você é analista, que você vai desenvolver atividades no nível de gestão, planejamento e infraestrutura. Você é responsável por cuidar disso. Aí no de nível intermediário, lá vai tá atividades de apoio, a execução do planejamento, da gestão e da infraestrutura. Isso do ponto de vista da letra” (Transcrição da 9ª Sessão, 31 out. 2017).*

Alguns serv(i)dores técnicos alegaram que exercem atividades de supervisão, envolvendo uma complexidade maior, embora considerem que tais cargos deveriam ser ocupados por analistas, pois além de receber salários maiores, os editais preveem que suas atividades devem estar voltadas para os níveis de gestão e planejamento. Todavia, um serv(i)dor esclarece: *“(...) lá não fala que pra você exercer aquela função não tem pré-*

*requisito, se você é analista ou de nível intermediário. Você quer fazer essa função aqui? Quero. Então tá aqui uma gratificação pra você, esquece a forma como você ingressou” (Transcrição da 9ª Sessão, 31 out. 2017).*

Um Setor X se sobressaiu nas narrativas, por ser um departamento que possui muitas demandas imprevistas. A proatividade foi pontuada com uma característica fundamental para que os serv(i)dores pudessem resolver as questões pertinentes ao setor. Muitas queixas relacionadas ao tipo e à divisão das tarefas foram apresentadas. *“Assim, tem muito serviço e assim, (...) não existe um reconhecimento, entendeu, do serviço que você faz lá. E é um serviço mais travado, burocrático, ali fechado, numa sala o tempo todo” (Transcrição da 7ª Sessão, 17 out. 2017).* Esse setor, em vários momentos, foi estigmatizado.

Nas narrativas, foi possível perceber que havia uma pessoalização do setor, os fluxos de trabalhos eram intensos. Um serv(i)dor destacou: *“Eu gostava muito mais de trabalhar com as pessoas do que com a dinâmica do setor” (Transcrição da 6ª Sessão, 10 out. 2017).* Outro serv(i)dor pontuou: *“Eu me sinto mal em estar em um setor em que todo mundo fala que o problema é lá” (Transcrição da 7ª Sessão, 17 out. 2017).*

Foi bastante discutido nas sessões que o organograma prescrito está muito distante do real, o grupo sugeriu que seria necessária a alteração do organograma, principalmente o administrativo. *“Só existe supervisão administrativa, tem que separar em três. A mesma supervisão administrativa ela tem que virar supervisão de Recursos Materiais, Recursos Humanos e Orçamentos e Finanças. Tem que ser três supervisões e não só uma” (Transcrição da 11ª Sessão, 14 nov. 2017).*

Ao longo das sessões, as **normas e as regras** foram discutidas pelos participantes, sobretudo, com relação às atribuições dos técnicos e dos analistas. Eles recorreram ao plano de carreira, de cargos e salários e aos dois últimos editais do concurso. *“Tem na lei, na lei, depois eu vou trazer aqui. Vamos fazer o seguinte. Vamos fazer uma coisa prática, no próximo encontro eu vou trazer o plano de carreira do [nome da instituição] com as atribuições do analista e do técnico e vou mostrar aqui porque que tem que ter diferença. Porque se não existe diferença, então pega esse plano de carreira e rasga” (Transcrição da 8ª Sessão, 23 out. 2017).*

Nesse contexto, um serv(i)dor concordou e afirmou conseguir visualizar que existem atividades ou serviços que devem ser executados por analistas, pois o edital do concurso é muito claro e o plano de carreira também, só não é apresentado o detalhamento. *“O*

*detalhamento deveria estar no regimento interno da instituição” (Transcrição da 9ª Sessão, 31 out. 2017).*

A avaliação de desempenho também foi tema de discussão, tendo em vista que está intimamente vinculada ao salário. Existe um salário-base e tem uma outra parte que é complementada pela avaliação de desempenho (80% da avaliação institucional e 20% da avaliação individual). Então, a avaliação de desempenho não é apenas para verificar se o serv(i)dor está trabalhando bem, mas também tem impacto no bolso do trabalhador. “(...) *eu fui um ano e meio, três semestres muito mal avaliado, por perseguição mesmo, e isso tinha um impacto direto na minha folha de pagamento” (Transcrição da 9ª Sessão, 31 out. 2017).*

O grupo de serv(i)dores discorreu que a gestão atual tem buscado fazer algumas delimitações com relação à avaliação de desempenho. “*Nós temos uma normativa interna sobre como realizar isso, mas ela não é transformada em critério objetivos. Você tem sim as notinhas que você dá lá, que é o resultado disso. Mas, os procedimentos pra você chegar aquela nota objetiva não existe” (Transcrição da 9ª Sessão, 31 out. 2017). O [nome do chefe atual] tá tentando é colocar objetividade onde, normalmente, só tem subjetividade” (Transcrição da 9ª Sessão, 31 out. 2017).* Verifica-se que essa atitude nem sempre foi bem aceita por todos os participantes.

Logo na primeira sessão, as regras da gestão passada vieram à tona, os participantes narraram a seguinte situação: “(...) *Aí o pessoal começou a instalação das câmeras nos corredores. Ai muita gente “ah, mas vai ter câmeras nas salas?” E ele disse “vai, vai ter câmera em todas as salas pra vigiar, pra saber o que é que vocês estão fazendo”. E aí gerou aquele tumulto, aquela tensão” (Transcrição da 1ª Sessão, 05 set. 2017).* As práticas de violências acompanhavam a ditadura das regras, fortalecendo assim, o cenário opressor.

Com relação a **tempos e ritmos**, a instituição passou por um momento de bastante trabalho na fase da coleta de dados (de setembro a dezembro) dessa pesquisa, justificado pelos participantes como período característico da atividade a qual estavam desempenhando. “(...) *nesse atual momento que a gente tá vivendo, a gente “tá’ passando por um turbilhão de trabalho” (Transcrição da 4ª Sessão, 26 set. 2017).*

A sobrecarga de trabalho foi potencializada com as mensagens via WhatsApp. “*Nós temos os grupos (...), né? E a gente sempre tem que tá respondendo. E, às vezes, a gente não conseguiu ficar muito focado nas nossas discussões porque a gente também, quer queira ou quer não, não sei se inconscientemente, a gente tá muito ligado lá fora, né, a gente tá muito ligado nos trabalhos lá fora” (Transcrição da 4ª Sessão, 26 set. 2017).*



Nessa perspectiva, o acúmulo de demandas advindas do meio eletrônico (e-mail e WhatsApp) foi narrado pelo grupo a partir de relatos de sofrimento no trabalho. “(...) *Só pra você ter uma ideia. Olha só o nível, a pessoa me liga, eu: “[Nome da Instituição], boa tarde”. No meu celular, entendeu. Falei, gente, olha a que ponto estamos”* (Transcrição da 4ª Sessão, 26 set. 2017). “(...) *trabalho com número o dia inteiro e respondo o pessoal no WhatsApp até dez horas da noite no trabalho”* (Transcrição da 4ª Sessão, 26 set. 2017). “(...) *a demanda de trabalho urge, as coisas têm que ser assim, todo mundo na ponta da agulha, na ponta da agulha”* (Transcrição da 6ª Sessão, 10 out. 2017). Em virtude dessa intensificação dos ritmos de trabalho, os serv(i)dores afirmam, muitas vezes, não conseguir dar uma pausa. “*Às vezes vocês me chamam pra lanchar, pra fazer alguma coisa e eu digo “não, agora não dá, não tenho tempo”*” (Transcrição da 6ª Sessão, 10 out. 2017).

Foi possível observar também as **exigências técnicas**, evidenciando as discussões relacionadas às atribuições dos técnicos e dos analistas. “(...) *Embora você não seja concursado como analista, “ah, eu só sou para atividade de apoio”, mas a partir do momento que eu te dou uma gratificação, a gratificação é pra ser um serviço excepcional). Então, se eu te dou uma gratificação pra você ocupar essa posição aqui, ela independe se você é analista ou é concursado como nível intermediário. Você pode fazer uma consulta em qualquer órgão, pra qualquer Recursos Humanos. (...) O analista não significa que vai trabalhar mais do que o concursado como nível intermediário. Significa que o nível de responsabilidade dele tem que ser maior. Quando você tá lá realizando as coisas que você realiza, se um cara concursado como nível intermediário, se ele batesse o pé aqui dentro e dissesse: isso aqui não é atribuição de nível intermediário e eu vou até última instância, ele conseguiria provar que não é atribuição dele. Agora, se ele ganhar uma gratificação pra exercer aquela função ali, aí já é diferente”* (Transcrição da 9ª Sessão, 31 out. 2017).

Quanto à **responsabilidade e aos riscos**, os serv(i)dores sinalizaram que suas atividades exigem concentração e conhecimento técnico. Os servidores têm direito a receber um auxílio financeiro por dia de treinamento, que possuem algumas metodologias de pagamento. “(...) *O próprio [trabalhador] vai lá no banco e saca com o CPF e RG. Aonde não tem banco, a gente tem alguns serv(i)dores que vão fazer o saque do pagamento, do valor em dinheiro, (...) pegar a assinatura do recibo”* (Transcrição da 9ª Sessão, 31 out. 2017). Essa atividade foi reconhecida pelo atual gestor como um risco, sendo que, por e-mail, instruiu os serv(i)dores a sempre irem ao banco com mais de uma pessoa e, se fossem assaltados, orientou que não reagissem e entregassem o dinheiro.

Observamos, dessa forma, que a organização do trabalho dos serv(i)dores apresenta algumas fragilidades, descritas em três momentos: gestão anterior, gestão-tampão e gestão atual. Na gestão anterior, percebemos a repetição de imposições verticalizadas (violência no e do trabalho), a gestão-tampão não apresentou mudanças significativas e a gestão atual é reconhecida por ter dado abertura à criação de um espaço de discussão, denominado pelos participantes de “grupo fala-escuta”.

Ademais, compreendemos ainda que, inicialmente estavam com um discurso pronto da dor que vivenciaram e, para alguns, ainda estavam vivenciando narrativas já repetidas em outros momentos. A partir da quarta sessão, foi possível identificar questões relacionadas ao momento atual, que foram discutidas e colocadas em ação com o intuito de mudar a realidade do trabalho, quiçá a organização do trabalho. A seguir, apresentamos a continuação na Análise da Psicodinâmica do Trabalho, mais especificamente voltada para a mobilização subjetiva.

#### **4.2.2 Mobilização Subjetiva**

Este tópico foca no eixo II da Análise da Psicodinâmica do Trabalho que, conforme dito anteriormente, é composto por sofrimento criativo, inteligência prática, espaço de discussão, cooperação e reconhecimento. Para que a mobilização subjetiva aconteça, faz-se necessário haver o encontro desses temas. Foi possível identificar todos estes elementos no grupo fala-escuta, assim nomeado pelos serv(i)dores, os quais serão apresentados a seguir.

O **sofrimento criativo** ocorre quando a organização do trabalho possibilita que o sujeito transforme suas vivências laborais por meio da criatividade, sendo um mediador para promoção de saúde. Na intenção de que o trabalho se torne prazeroso, faz-se necessário que haja uma abertura da organização do trabalho para com o modo de operar do trabalhador, utilizando a inteligência prática e engajando-se no coletivo, a fim de suscitar vivências de prazer no contexto de trabalho. O grupo fala-escuta permitiu que os serv(i)dores falassem das suas fontes de prazer e sofrimento no trabalho. Por meio de analogias, a existência de sofrimento criativo foi identificada nas narrativas do serv(i)dores.

*“(...) uma história que o [nome de um serv(i)dor] me contou que eu carrego comigo até hoje. Ele contou uma história, eu não sei se é verdade ou se é um tipo de mito, mas eu carrego comigo. Ele contou essa história, era um fábrica de sabão em pó. Ela enchia as caixas de sabão em pó e despachava e colocava nas caixas pra mandar embora. Mas, algumas caixas, às vezes, iam vazias pra dentro daquela caixa que despachava. Aí foram*

*fazer uma consultoria, pagaram milhares de reais pra uma empresa. Uns falavam, “não, a gente tem que colocar uma balança, se não tiver pesada a máquina para e tudo mais”. O outro “Não, vamos fazer um estudo da engrenagem, se tá passando pra lá mais rápido, mais devagar a gente tira”. Aí o cara da limpeza falou “olha, faço isso pra você por R\$60,00”. Aí os engenheiros falaram “meu Deus como é que vai resolver isso”. Aí deram os R\$60,00 pro cara da limpeza. O cara da limpeza chegou na esteira, comprou um ventilador e colocou o ventilador. As caixas iam passando, as que eram leves, que estavam vazias o ventilador jogava fora, só as caixas pesadas que passavam, entendeu. São coisas simples, coisas básicas que, às vezes, a gente tá falhando e que isso tá acarretando num problema como um todo” (Transcrição da 8ª Sessão, 23 out. 2017).*

Diante do exposto, foi possível perceber que os participantes começam a utilizar, do exercício da criatividade, para que pudessem vir a ter uma mobilização subjetiva. Na primeira sessão, iniciaram com a seguinte metáfora. “(...) *O quê que houve no ambiente coletivo que... é como se nós tivéssemos uma planta, quem conhece bem a mandioca... as raízes da Mandioca, a Mandioca é uma planta muito interessante. São diversas variedades, mas tem aquelas que a gente chama de mandioca doce e mandioca brava. Tem a que é própria pro consumo e a que é inadequada, mas tem outras funções. É incrível que dependendo do solo, praticamente em todos os solos, a mandioca brava tende a ter raízes com muito mais força, profundidade, grossa mais que a mandioca própria pra consumo e, então assim, se nós formos pensar assim no nosso coletivo, que solo que nós tínhamos que favoreceu que essas raízes, que essa erva daninha ou que essa mandioca brava entrasse com tanta força? Talvez, nas nossas conversas aqui, se a gente conseguir identificar, isso de forma individual e de forma coletiva, eu acho que a nossa grande virtude, o nosso grande sucesso vai ser não permitir que isso ocorra mais” (Transcrição da 1ª Sessão, 05 set. 2017).*

Assim, a **inteligência prática** faz com que o trabalhador crie um saber fazer que transcenda o trabalho prescrito. Desde a primeira sessão, foi possível perceber a inteligência prática nas narrativas dos serv(i)dores. “(...) *Denúncia do sindicato, depois a gente conseguiu levar essa denúncia pro conselheiro do [nome da instituição], até que se abriu um processo no administrativo e no final das contas ele perdeu o cargo de chefe, ele foi punido e foi quando as coisas começaram a mudar, sabe?” (Transcrição da 1ª Sessão, 05 set. 2017).*

Identificamos, também, a mobilização do grupo para agir. Um participante sugeriu ideias (inteligência prática) sobre como agir diante da situação-problema dos e-mails que o ex-gestor enviou nos poucos dias em que foi trabalhar, antes de protocolar o atestado no

SIASS. Como sugestão, relataram a centralização das questões no RH. “(...) *A gente não pode cada um meter a mão na panela. Porque é como diz a velha história, uma panela que muito mexe ou sai com sal, sem, apimentada ou sem pimenta, né! O quê que eu acho, a gente tem que canalizar. Se a gente aqui tem um setor... se está estruturado ou não pra esse trabalho é outra história. Mas, se tem um setor de Recursos Humanos e, ainda bem que a gente tem uma pessoa como o [nome de um serv(i)dor]. A gente canalizar pra ele. O [nome de um serv(i)dor] tem que saber de tudo, porque o [nome de um serv(i)dor] fica sendo essa ponte de interlocução de nós, o RH, o coordenador de RH, as psicólogas; ele está fazendo auditoria, entendeu. Eu não me vejo, se eu receber alguma coisa, de ligar pra um auditor e dizer: olha tá acontecendo alguma coisa. Vamos canalizar. Olha [nome de um serv(i)dor], você é do Rh, eu vim procurar tu como colega do Rh. Aconteceu isso, isso e isso comigo, como é que eu faço? Vou mandar através de você. Então, eu acho que a gente tem que começar esperar um pouco, né, a direção depois de tudo isso que tá mandando, que foi da semana passada pra cá, que é recente, né?! Esses e-mails que ele tá passando foi da semana passada pra cá” (Transcrição da 3ª Sessão, 19 set. 2017).*

Concernente à sobrecarga no trabalho, um serv(i)dor narrou sua experiência, descrevendo assim, sua inteligência prática. “(...) *É, com o passar dos anos, eu notei que a demanda de trabalho que eu carrego, se eu mantenho uma organização de trabalho, um padrão de trabalho, uma metodologia de trabalho mais homogênea e constante, eu consigo realizar meu trabalho e não tenho tantas preocupações como eu tinha no trabalho, por exemplo. (...) Em 2010, a carga de trabalho foi altíssima, mas eu passei por alguns problemas de saúde. Eu tive estresse, eu tive muitos problemas, principalmente, essa questão psicológica por conta de estresse e por conta do volume de trabalho. Mas, fazendo uma reflexão do que eu fazia antes, do que eu faço agora e de como eu interpreto esse trabalho, de como eu realizo ele, eu vejo que era mais uma falta de prioridade das coisas, de padronização, de não ter um sistema de trabalho mais contínuo e constante, entendeu. Que chegava uma coisa, eu ficava desesperado pra tentar resolver logo. Chegava outra coisa, eu tentava resolver as duas coisas ao mesmo tempo. Chegava uma terceira coisa, eu tentava resolver as três coisas ao mesmo tempo. Isso acabava que eu ficava com uma pilha de coisa pra fazer, sem saber como... sabendo como fazer cada coisa, mas sem tempo necessário pra realizar. E agora não. Agora eu interpreto de uma maneira mais constante. Chega um trabalho, eu coloco na fila de trabalho. Chega outro eu coloco depois na fila de trabalho. Se vem trabalhos com prioridades diferentes, eu elenco aquilo que é prioridade maior que as outras e vou realizando. Por questão de volume de trabalho, sim, é grande.*

*Mas, não me gera tanto impacto como gerava no passado. O problema que eu tenho ali que é sistêmico é a questão da substituição mesmo. Que não tem alguém com o perfil que possa me substituir plenamente nas atividades enquanto eu estou ausente” (Transcrição da 5ª Sessão, 03 out. 2017).*

A partir da quinta sessão, o grupo passa a potencializar o espaço de discussão e começa a se organizar enquanto coletivo para agir (inteligência prática). *“Então, a gente tá numa sequela de uma decisão mal tomada. Precisamos aprumar, reorganizar, reinventar, né. Aí vem uma coisa que eu achei, o que me atrai desde o começo nesse trabalho, esse trabalho que a gente tá fazendo aqui, é que o foco não são pessoas, é o trabalho. Claro que a gente não passa pelo trabalho sem passar pelas pessoas. Mas, é isso que a gente tá exercitando aqui” (Transcrição da 5ª Sessão, 03 out. 2017). “(...) É a gente construir esse discurso pra potencializar que as coisas estão melhorando, tão dando certo em detrimento daquilo que tem dificuldade” (Transcrição da 7ª Sessão, 17 out. 2017).*

Desse modo, vê-se que eles se apropriaram do memorial lido na sexta sessão *“Não basta ter a faca e o queijo na mão, é preciso ter fome!”* e começaram a mobilização para a ação. *“Com a faca e o queijo na mão, então vamos pegar na faca. (...) tem que sair do campo da lamentação, da murmuração, para o campo da ação, da atuação e da busca de solução, tá?” (Transcrição da 6ª Sessão, 10 out. 2017). “Eu inicio esse e-mail, se assim vocês quiserem. Não tem que alguém pegar na faca? Não tem como todo mundo pegar na faca, eu pego na faca” (Transcrição da 6ª Sessão, 10 out. 2017).*

Nesta sessão, o coletivo iniciou uma tentativa de expandir o espaço de a fim de que fossem pontuadas as pautas que precisam ser colocadas em prática. *“Eu acho que dá pra gente resolver, se não, vamos repensar. Se não se encontra, vamos então encontrar esse momento de sentar. Quem quiser, quem aceitar e quem achar que pode contribuir, que também não é pra jogar conversa fora não. Pra gente repensar, pra num ficar em quatro mãos e duas cabeças. É isso que eu digo” (Transcrição da 6ª Sessão, 10 out. 2017).*

Na oitava sessão, foi iniciado o engajamento nos processos de trabalhos. *“(...) vamos parar, vamos analisar. Vamos desocupar essa mesa aqui e vamos conversar e pensar cada processo de trabalho que é realizado lá dentro. Vamos mapear as etapas. Vamos mapear quanto tempo mais ou menos leva cada coisa. Quem é o fulano, quem é o sicrano que realiza tal tarefa. Onde é que estão as lacunas aí dentro? Como é que a gente vai fazer pra poder...” (Transcrição da 8ª Sessão, 23 out. 2017).*

A tentativa de se reunirem pessoalmente, em um outro momento que não fosse com a clínica-pesquisadora, para discutir as questões relacionadas ao trabalho foi frustrada. Mas,

os trabalhadores não desistiram, eles sugeriram se organizar por e-mail, contexto em que todos seriam adicionados e poderiam contribuir com as pautas para levarem a uma reunião com o gestor, reunião fruto de uma reverberação do grupo, visto que constataram a identificação de aspectos da organização do trabalho que poderiam ser modificados no momento atual.

Dessa forma, o grupo se organizou para construção coletiva das pautas que deveriam ser tratadas em uma reunião com o gestor, demandada por eles. Seguem as solicitações:

- 1) Promover uma reunião geral com todos os servidores lotados na sede para motivar e fazer valer o sentimento de pertencimento/inclusão;
- 2) Expor a situação de um setor (Setor X) e buscar novas alternativas e soluções;
- 3) Manter as reuniões sistemáticas da gestão com os supervisores nos moldes das que o gestor-tampão promoveu;
- 4) Esclarecer sobre a separação conceitual entre serviços executados de servidores de nível médio e de nível superior;
- 5) Evitar remover um servidor sem prévio aviso e sem reunião para discutir sobre o assunto;
- 6) Mudar o fluxo de análise de processos do Setor X;
- 7) Reiterar sobre a necessidade de agilidade nas autorizações do gestor, principalmente na atual conjuntura de diversas atividades;
- 8) Relacionar de maneira mais empática com os operacionais, pois por possuírem um vínculo mais enfraquecido com a instituição, é importante garantir que tenham o mesmo tratamento e recursos que os efetivos;
- 9) Realizar avaliação qualitativa dos 3 meses de gestão: aspectos positivos e negativos (feedback);
- 10) Formalizar as remoções via memorando.

Como é possível observar, as atribuições dos técnicos e analistas foram pauta de discussão do coletivo na reunião. *“Mas assim, é algo que ele pode levar nas próximas reuniões de chefes, entendeu. Levantar: “olha, lá dentro da unidade teve essa demanda, estou trazendo aqui pra direção do [nome da instituição], aqui na sede. Estão me cobrando o porquê que existe técnico e analista sendo que não existe trabalho de analista na [nome da instituição] ou que tem e não tá sendo discutido, não tá sendo dividido, não tá tendo divisão de atribuição” (Transcrição da 8ª Sessão, 23 out. 2017).*

Sobre os encaminhamentos da reunião com o gestor atual, os participantes disseram que ele foi bastante receptivo. Além disso, ele sugeriu a divisão das dez pautas, tendo em

vista a quantidade de assuntos para se tratar em apenas uma reunião. Desse modo, a reunião foi dividida em dois momentos. *“Ah sim, da impressão que eu fiquei da reunião de ontem. Eu achei que ela fluiu bem porque a gente trouxe pra mesa discussões que, foi você mesmo que disse que a gente nunca tinha parado pra conversar isso, isso já é um bom passo. Eu até me posicionei lá e passo aqui pra você, dizendo que eu, a gente não podia tá criando ansiedades, expectativas de curto prazo, porque isso não se resolvem assim num estalar de dedos”* (Transcrição da 10ª Sessão, 07 nov. 2017).

Os participantes narraram que ficou acordado o seguinte: *“Vamos ver se no próximo concurso a gente consegue colocar vaga de analista pra onde tá precisando. Fazer um levantamento: onde realmente precisa de um analista? Aqui, aqui, aqui. Aí faz pra vaga de analista. E técnico, tá precisando onde? Técnico aqui, aqui, aqui, entendeu? Tentar contornar isso no próximo concurso* (Transcrição da 11ª Sessão, 14 nov. 2017). *“Eu vou sugerir pro [chefe da instituição] quando ele for pra uma reunião de chefe, a gente elaborar um relatório situacional onde cada setor vai colocar suas situações e aí ele leva pra lá e deixa um documento na mão do povo”* (Transcrição da 10ª Sessão, 07 nov. 2017).

Nota-se que esses momentos de espaço de discussão com o gestor ilustraram a mobilização subjetiva do grupo, possibilitando que agissem em busca de mudanças na organização do trabalho. Verbalizaram que a primeira reunião teve início às 8 horas e finalizou próximo às 12 horas. Fazendo uma análise, podemos inferir que isso reflete o quanto o grupo necessitava de um espaço que desse voz para suas demandas e seus afetos. Um participante fez outra análise desse momento. *“Na verdade a gente precisa aprender a fazer reuniões mais objetivas. Porque a gente, às vezes, nessas reuniões com ele a gente acaba prolongando demais alguns assuntos e deixamos a parte objetiva de tratamento das pautas um pouco de lado”* (Transcrição da 10ª Sessão, 07 nov. 2017).

Quanto ao **espaço de discussão** constituído no próprio grupo fala-escuta, houve um reconhecimento por parte dos serv(i)dores logo na primeira sessão. *“(...) tô muito feliz, muito realizado de estar aqui, isso aqui pra mim já é, representa uma vitória na minha vida, então, eu só tenho a agradecer por estar nessa instituição, e ainda to naquela fase assim que você começa a fazer atividade ali meio capengando, mas como tudo na minha vida, eu sei que vai chegar o dia que eu vou conseguir desenrolar rapidão do jeito que é pra ser”* (Transcrição da 1ª Sessão, 05 set. 2017).

Na sexta sessão, um serv(i)dor sinalizou questões da organização do trabalho que precisam ser melhoradas na gestão atual. *“Quando o grupo de servidores se uniu pra externalizar os problemas que estavam sentindo com a gestão passada e tentar fazer algo*

*pra que viesse a mudar, as maiores críticas que eu ouvia era a que a gestão passada resolvia tudo a três pessoas em portas fechadas que nunca havia reuniões e nunca havia compartilhamento da tomada de decisões. (...) Mudou a gestão e não houve nenhum, nenhum direcionamento pra que isso mudasse. Nenhum. A gente continua tendo essas decisões a portas fechadas, sem nenhum compartilhamento de informações, de decisões” (Transcrição da 6ª Sessão, 10 out. 2017).*

Vê-se que há uma valorização do espaço de discussão nas narrativas dos serv(i)dores. *“Essas reuniões constantes, fazem com que tudo isso que a gente tá conversando aqui, venham à tona. Porque uma reunião pra atualizar tudo, não vai resolver porque as coisas continuam acontecendo. Outras coisas vão acontecendo. E esses momentos são constantemente importantes pra, pra tudo, pra tratar de tudo. (...) Se fosse compartilhado, você diria isso, outros teriam dado outras ideias, enfim. As coisas teriam andado, teria sido melhor. Por isso que eu volto a dizer, como que não se prioriza reuniões desse tipo, se decisões que são tomadas sem todos esses esclarecimentos acabam influenciando o trabalho de muitas outras pessoas” (Transcrição da 6ª Sessão, 10 out. 2017).*

Apesar de falarem que a gestão-tampão não realizou avanços consideráveis, apenas levou o “barco”, o grupo reconheceu que as reuniões periódicas com os supervisores, promovidas pelo gestor-tampão, foram uma boa prática, sinalizando essa temática como sendo uma das pautas a se tratar com o gestor atual. Os participantes sugeriram, ainda, que não fosse fechada apenas para os supervisores, mas para quem tivesse relação direta com o assunto. Justificaram essa ação com o seguinte argumento: *“Eu mesmo vou replicar, porque agora eu sei o que tá acontecendo. Porque, realmente, a gente nunca vai saber o que tá acontecendo, a gente não sabe. Então, nós todos vamos ser replicadores do que acontece. E, muita coisa que eu nem sabia do funcionamento das coisas, eu soube naquelas reuniões. Muita coisa eu não sabia. Falei, nossa é assim. Antes eu pensava, deveria ser assim, porque todo mundo pensa um deveria. Qualquer lugar que não esteja na posição de tomar decisões, toda decisão vai acarretar com pessoas que concordam e pessoas que não concordam. Qualquer decisão. Qualquer uma. E sempre tem aquele “ah, deveria ser assim. Mas, quem falou deveria, não sabe como as coisas funcionam pra ver se o deveria, realmente, na prática é viável. Né? Então, tudo isso faz com que essas coisas diminuam, esse fala, fala, esse eu acho que deveria ser assim, sem você saber do contexto. Deveria ser melhor, não, mas talvez seu melhor. Ou, às vezes, a gente toma uma decisão e acha que, realmente, aquilo vai ser melhor e as vezes não é. Às vezes é melhor pra um e não é pra outro, enfim” (Transcrição da 6ª Sessão, 10 out. 2017).*



Sobre o receio de levar essas pautas para o gestor, o grupo se posiciona entendendo que *“a partir do momento em que o chefe abre um espaço pra fazer isso, ele também tá aberto a receber o que sair daqui”* (Transcrição da 6ª Sessão, 10 out. 2017). *“No momento em que a gente ter uma reunião com ele e apontar essas falhas que, digamos assim, a gente verifica, também vai auxiliar ele a saber ponderar aquilo que ele tem que realizar. Mas, eu tenho a esperança de que isso não continue dessa maneira. Que ele se adeque e saiba ponderar todas as variáveis, né”* (Transcrição da 8ª Sessão, 23 out. 2017).

Uma participante do grupo sugeriu algumas condutas para a reunião, tendo como exemplo o espaço de discussão do próprio grupo. *“Eu acho que a gente tá num ambiente que tá nos favorecendo que é esse Fala-Escuta, né. Então, nada melhor do que a gente sair daqui também, falar e escutar, escutar e falar. E outra coisa, a gente tá, eu tenho percebido que a gente tem amadurecido muito nessa oitava reunião só que a gente tá tendo. Eu vejo que o amadurecimento da gente. A gente tem conversado, às vezes tem a discordância, mas é a discordância saudável, sem ranço, sem mal-estar”* (Transcrição da 8ª Sessão, 23 out. 2017).

Na décima reunião, outros participantes corroboraram com esse pensamento, valorizando o espaço do coletivo. *“Por isso que é bom esse momento que a gente tá trazendo essa discussão porque a gente tá amadurecendo muitas coisas que são desconhecidas e obscuras pra gente”* (Transcrição da 10ª Sessão, 07 nov. 2017). *“Até porque nós estamos aqui nesse ambiente discutindo aqui não é pra ficar só aqui. Aproveitando que a gente tá levando as discussões e as deliberações pra fora. Pra encontrar soluções pra que a gente tenha esse ambiente bem agradável mesmo. 100% nunca vai ser, mas pelo menos onde estão as arestas mais fortes a gente tá dando uma lixada”* (Transcrição da 10ª Sessão, 07 nov. 2017).

Percebemos que o grupo valoriza a polarização de ideias como atributo para o crescimento e o amadurecimento, destacando ser uma virtude do espaço de discussão. *“E sempre no grupo tem que ter alguém que questiona, que é mais objetivo, tem outro que discorda, tem outro que é mais ou menos, tem outro que concilia. Eu acho que essa é a riqueza do grupo”* (Transcrição da 10ª Sessão, 07 nov. 2017).

Os laços de **solidariedade e cooperação entre pares** também foram destaques no grupo. *“Eu “to” aprendendo muito também. E também vejo os amigos compartilhando as experiências, pessoal aí de casa. De vez em quando... Outro dia eu “tava” com um problema ali e eu falei “[Fulano] me ajuda aqui porque eu não sei o quê que eu faço com essa situação”. Não tinha ninguém naquela hora que eu pudesse recorrer. E o [fulano] foi lá e*

*deu um show. Me mostrou “ó isso aqui já aconteceu comigo, tu vai fazer dessa forma aqui, então vai pra esse lado”. Aí acho muito importante, né, essa parte já entra como benefício para mim. Crescimento tanto pessoal, como profissional” (Transcrição da 4ª Sessão, 26 set. 2017).*

A cooperação e a solidariedade emergiram nas relações dos serv(i)dores da sede com os serv(i)dores do interior. *“(…) É um pessoal com volume de pessoas grande e que a grande maioria não tem a menor ideia de como é o funcionamento da máquina pública, né. Essas coisas realmente as vezes gente só adquire com experiência, trabalhando num lugar público. Então, a grande maioria das pessoas num tem mínima noção do funcionamento de nada, do bem patrimonial de nada né. Assim, que é compreensível. E isso acaba gerando mais é esforço da nossa parte pra atender essas pessoas, pra recebê-las, pra dar o suporte” (Transcrição da 6ª Sessão, 10 out. 2017). “A intervenção não seria só pra cá [sede], mas eu sinto que há necessidade de uma intervenção, uma conscientização de quem tá lá na ponta demandando” (Transcrição da 6ª Sessão, 10 out. 2017).*

Foi possível notar, ainda, a colaboração dos serv(i)dores com o processo de escuta clínica do sofrimento no trabalho. *“Esse trabalho que vocês vão fazer é um trabalho precioso. Se vocês conseguirem levantar, eu estou disponível a ajudar, se eu souber de alguma coisa, eu contribuir com o que quiser, porque é o momento do resgate. A gente precisa fazer isso” (Transcrição da 7ª Sessão, 17 out. 2017).*

Notamos uma atitude de cooperação de um serv(i)dor para com os trabalhadores do Setor X, um departamento estigmatizado nas narrativas, como foi dito anteriormente. *“(…) Eu tenho total disposição de trabalhar no [Setor X]. Não tenho nenhum empecilho” (Transcrição da 8ª Sessão, 23 out. 2017).* Outra pessoa do grupo reconhece essa atitude dizendo que vê essa disponibilidade do serv(i)dor como um grande desprendimento.

Nesse sentido, o **reconhecimento** circulou no grupo em vários momentos. Segue a transcrição da fala de um participante a respeito do reconhecimento da instituição. *“(…) Estou próximo de aposentar, mas aposentar, e não ser inativo jamais, pode ter certeza. Aposentado do [nome da instituição], aposentar ponto eletrônico, porque o [nome da instituição] é uma empresa fantástica, (...) e graças ao bom Deus sou concursado e foi bom nesse aspecto” (Transcrição da 1ª Sessão, 05 set. 2017).*

Outrossim, o autorreconhecimento também emergiu. *“Aí eu comecei a falar mais, a discutir, a dar crítica, a ouvir também crítica. Eu ouvia demais, mas eu não falava muito. Eu vejo a minha evolução, que eu evolui mais na questão de falar” (Transcrição da 11ª*

*Sessão, 14 nov. 2017).* Além disso, vê-se o reconhecimento entre pares: *“Eu particularmente sinto muita falta da [nome de uma servidora]!” (Transcrição da 6ª Sessão, 10 out. 2017).*

Na penúltima sessão, houve novamente o reconhecimento da potência do espaço de discussão, dessa vez, em forma de retrospectiva: *“E o que eu vejo é que o grupo ele cresceu, ele cresceu depois, disse que a gente cresce mais depois da dor, né, amadurece mais, isso é natural. E, o grupo cresceu, amadureceu e criou uma confiança mútua. Se a gente mantiver esse clima de confiança mútua...” (Transcrição da 11ª Sessão, 14 nov. 2017).*

À vista do exposto, foi possível que o grupo, mesmo com todos os sofrimentos vivenciados, buscasse a saúde por intermédio da ação, a partir da mobilização para mudar o real do trabalho. Ainda, observamos que o fim da escuta não cessou a mobilização subjetiva neste grupo, que permanece disposto a avançar como um coletivo. Apresentamos a seguir, os sofrimentos, as defesas e as patologias identificados pelo coletivo de clínicas-pesquisadoras no processo de análise das narrativas do sofrimento do trabalho do grupo de serv(i)dores públicos federais.

#### **4.2.3 Sofrimento, Defesas e Patologias**

Conforme amplamente discutido no percurso teórico e metodológico da psicodinâmica do trabalho, o sofrimento é inerente ao trabalhar, todavia, quando sobressai aos momentos de prazer, pode-se tornar patogênico, desencadeando assim, patologias. Frente aos confrontos com o real do trabalho, os trabalhadores apropriam-se de estratégias defensivas, as quais podem ser individuais ou coletivas, ajudando-lhes a (re)existir aos efeitos contraditórios presentes na organização do trabalho. Em contrapartida, tais estratégias também podem operar como fatores de alienação.

Este tópico reporta-se ao Eixo III da Análise da Psicodinâmica do Trabalho, compreendendo o sofrimento (sofrimento patogênico), as defesas (estratégias de defesas individuais e/ou coletivas) e as patologias (tipos de patologias, danos físicos e psicossociais) que emergiram nas narrativas dos serv(i)dores durante a escuta clínica do sofrimento no trabalho.

Foi possível identificar, em vários momentos das narrativas dos serv(i)dores, sinais de **sofrimento patogênico**. *“(...) E foi quando eu percebi que eu olhava assim, nossa, [nome da instituição] era uma instituição que a gente sempre adorava trabalhar e aquele ambiente de trabalho tão tranquilo se transformou nesse lugar doentio, que assim, que eu só queria sumir daqui. Quando eu saía de férias ou eu chegava do final de semana, no domingo eu só*

*queria pensar “eu não acredito que tenho que pisar naquele lugar. Eu to odiando ter que ir lá”. E aí eu tinha medo dele, eu fazia de tudo pra não dar de encontrar com ele, pra não cumprimentar. Então assim, foi um período muito difícil pra mim, então assim, eu posso falar que eu sofri muito e eu vi muitos colegas sofrendo também” (Transcrição da 1ª Sessão, 05 set. 2017).*

*“(…) Um episódio que marcou muito foi de um ofício, que teve que mandar pra [nome de uma empresa]. E aí eu levei lá e ele falou: “tira essa vírgula”. “Não, mas a vírgula tá certa.” “Tira a vírgula”. Aí voltei, tirei a vírgula e imprimi outra via. Aí, ele falou: “Dá um espaço bem aqui nessas palavras”. Aí eu voltei, entreguei a terceira via e voltei, e ele: “você não sabe fazer ofício não? Se você não souber você me fala que eu faço pra você, se você não está dando conta”. Aí consertei e fui pela quarta vez. Aí fui pra casa e chorei tanto, chorei tanto porque eu me senti tão humilhado, porque assim, eu vi que ele estava fazendo aquilo pra me pisar porque não tinha nenhum erro, não tinha nenhum problema no ofício, estava tudo certinho, entendeu?” (Transcrição da 1ª Sessão, 05 set. 2017).*

*Um serv(i)dor refletiu sobre os anos vivenciados de violência no trabalho. “Nós ficamos 03 anos com o [nome do ex-gestor], meu Deus eu adoeci, a gente ficou aqui naquela situação, imagina se tivesse ficado 08 anos? A gente não tinha resistido não. (...) A galera pulando da janela” (Transcrição da 10ª Sessão, 7 nov. 2017).*

*Tiveram aqueles que não sofreram de forma direta, contudo, narraram que “(...) apesar de nunca ter sofrido diretamente, de nunca falarem mal comigo, em nenhum momento, mas o ambiente era tão ruim, era tão pesado, que eu que nunca sofri diretamente, eu detestava vir pro [nome da instituição], era horrível acordar e vir pro [nome da instituição], era ruim, eu desejava passar em outro lugar, desejava sair daqui, e qualquer um que falasse “ah que o [nome da instituição] é isso, falava que era ruim mesmo, e “sai daqui”. “Tava” horrível, o clima foi se degradando de forma que o ambiente era muito ruim, inclusive a proximidade entre os colegas foi se acabando, assim, a gente costumava sair, mas ninguém saía mais, nem fora, fora daqui não existia mais Happy Hour, não existia mais ninguém na casa de ninguém, fora daqui não existia mais contato, foi se acabando aos poucos. O ambiente “tava” tão ruim que quando os servidores se juntavam, “ah, vamos fazer, se juntar pra fazer uma comemoração no clube de fim de ano” eu não iria, eu não ia, porque o clima era tão ruim e tão pesado, tão ruim que eu nem sei compartilhar. Quando conseguia juntar pra fazer algum evento desse tipo, era simplório: jamais chamar a chefia, né. Jamais porque se eles estivessem presentes, ninguém iria, então, foi isso, foi realmente se degradando, foi horrível, “tava” ruim, então assim, hoje eu adoro feriado, mas não é*

*porque eu não quero ir pro [nome da instituição], porque eu gosto do feriado e, naquela época não, qualquer motivo pra não vir pra cá, era ótimo, era um prazer não ter que vir pra cá. Era férias, feriado, era um ambiente ruim, eu sofri indiretamente” (Transcrição da 1ª Sessão, 05 set. 2017).*

Em contrapartida, houve serv(i)dores que sofreram diretamente, inclusive, abriram mão de algumas escolhas pessoais importantes para evitar mais dessabor. *“(...) por duas vezes ele tentou inclusive abrir sindicância contra mim por conta de frequência, por conta de catraca, por conta de mal-entendidos que ele interpretou que fosse uma coisa errada, eu tive horários de estudante negados dentro da gestão, (...) eu apresentei os horários, mostrei se estava compatível, mostrei que a lei me permitia, mas eles disseram não que isso ia atrapalhar o trabalho, buscaram mil e uma maneira de fazer essa negativa. Inclusive eu desisti do curso de engenharia civil por conta dessa negativa, pela maneira que eles aprovavam o meu horário de estudante, eu ia levar 12 anos para me formar, ai não tenho tanto tempo para eu formar, ai eu desisti por conta disso. Ai fiz a desistência do curso e ingressei em um novo curso, que é noturno e não preciso pedir horário de estudante” (Transcrição da 2ª Sessão, 12 set. 2017).*

Outro serv(i)dor concluiu que *“(...) há uma pessoalização dos problemas e o nome que é dado ao problema não é problema é o nome de uma pessoa. A pessoa se transforma em um problema, eu fui um desses problemas” (Transcrição da 2ª Sessão, 12 set. 2017).* *“(...) eu fiquei sabendo que, não sei nem se vocês sabem, que houve uma proposta por conta do ex-chefe de montar uma comissão pra fazer análise da minha sanidade mental. Pra talvez me exonerar por conta de problemas mentais. Agora você imagina, o chefe não, a equipe do chefe queria montar, teve essa ideia de montar essa comissão. Então, até que ponto não havia realmente o desejo pessoal de perseguir, acusar ou rotular alguém em detrimento do que realmente acontecia. Então, a sobrecarga hoje ela existe” (Transcrição da 6ª Sessão, 10 out. 2017).*

A falta de reconhecimento aparece nas narrativas sendo, também, desencadeadora de sofrimento. *“O ônus de ligar pra todo mundo, ter que aprender sozinho, o ônus de ser chamado de incompetente o tempo todo, porque eu não sabia e tive que aprender sozinho. E, em 05 anos eu vim ter minha gratificação agora. Então, o tempo inteiro, talvez essa é a minha dificuldade em entender, porque eu nunca fui tratado como. Do tempo que eu cheguei aqui, o [Setor X] sempre foi, perdoa a palavra, a merda do [nome da instituição], que não faz nada. Ninguém nunca prestou atenção que, eu por exemplo tive que aprender o sistema de aquisição sozinho, que eu tive que aprender fazer preção sozinho” (Transcrição da 9ª*

Sessão, 31 out. 2017). “(...) Ele só valorizava os bens [gestão passada]. (...) Não tinha esse relacionamento humano, esse calor humano, né. Tudo é diferente da situação atual, né. Mas, eu queria fazer muito essa passagem, né, pra marcar como o sujeito era tão frio, tão assim. (...) nessa gestão dele, esses últimos quatro anos, foi aonde o [nome da instituição] mais cresceu em termos de instalações, digamos, de ganhos materiais, né. E foi a pior gestão em termos de relacionamento pessoal, né. Essa distinção é muito importante” (Transcrição da 4ª Sessão, 26 set. 2017).

Além do sofrimento patogênico, **o sofrimento ético** emergiu em uma das narrativas. “(...) Como é que eu deixo um cara me chamar de filho da puta, me mandar ir pra puta que pariu, dizer que não é a minha mãe, que não é minha mãe, meu pai que não é meu pai, agredir até minha mãe e eu fiquei calado. Só que assim, conversando até mesmo com pessoas de fora daqui, amigos, é que nem me falaram, cada um dá a resposta no seu nível. E eu não desci ao nível dele, graças a Deus. Pra isso teve a justiça, teve a instância administrativa e ele respondeu administrativamente, respondeu até mesmo no Ministério Público, ele teve que prestar esclarecimentos. Então, se eu disser que eu tenho que me arrepender em alguma coisa que eu me arrependo, foi de não ter sido, não ter pelo menos reagido” (Transcrição da 1ª Sessão, 05 set. 2017).

Diante do sofrimento patogênico e do contexto de violência no trabalho, alguns recursos foram sendo utilizados. “(...) ele foi fazendo isso com várias pessoas e eu comecei a fazer uma terapia pra tentar vencer isso, e teve uma explicação pra o caso de eu ter adoecido, entendeu? Ele me remeteu a uma figura que no passado sofreu muito e, então assim, eu acabei adoecendo, aquilo me afetou de forma muito negativa, eu fiquei afastado do trabalho vários meses, sem trabalhar, eu não conseguia. Eu tinha até medo de pegar essa licença. E eu pensei, “mas e se eu pegar essa licença, quando eu voltar vai ser pior, porque ele vai achar que eu to querendo fugir do trabalho e vai me sobrecarregar e me perseguir mais ainda”. Aí ela [colega de trabalho] falou: Não, você não tem condição de trabalhar e foi aí até que eu acho que chegou a um ponto que todo mundo “tava” por aqui, a gente fez uma denúncia” (Transcrição da 1ª Sessão, 05 set. 2017).

Muitas estratégias de **defesas** individuais emergiram, levando à eufemização da percepção de alguns serv(i)dores frente ao trabalho (violência no trabalho). “A gente tem... pode se dizer que... gato escaldado tem medo de água fria, a gente está atento (...) agora medo que isso vai acontecer... eu acho que não vai até porque o relato mesmo e o memorial diz... a gente aprendeu, né... a gente teve esse efeito pedagógico que a gente... que a gente não tem medo de acontecer” (Transcrição da 2ª Sessão, 12 set. 2017). A naturalização da

dor como fruto de um grande aprendizado foi tema que reverberou no grupo, com destaque para o termo empregado por uma participante como sendo um “efeito pedagógico”.

O medo da violência e do cenário hostil voltarem a ocorrer apareceu em algumas sessões, demonstrando a resistência do grupo em lidar com figuras de autoridade em virtude do acontecido, generalizando, por vezes, as situações de violências e os comportamentos agressivos como se fossem atributos característicos do cargo. Na reunião de avaliação, um serv(i)dor chegou a verbalizar esse medo a respeito do gestor atual. *“Depois que o [nome do gestor atual] assumiu. Eu fiquei com medo. Ele tá aqui, falo na frente dele. Fiquei pensando assim, a gente fica com medo. Não dele. Mas quem seria o próximo chefe? Meu medo era o seguinte, o [nome do chefe da gestão anterior] foi tão fora da curva, que eu tinha medo de entrar uma pessoa e ela assim, às vezes cometer umas atitudes injustas e se sentir confortável, que ela pode fazer o seguinte: Ah! O outro era tão doido, tão exagerado, que às vezes eu posso fazer uma maldadezinha assim e não vai se comparar, não vai acontecer nada demais. Então, assim, eu ficava preocupado, tomara que seja alguém que faça as coisas dentro da normalidade, dentro do que se espera. (...) Mas graças a Deus, esse meu medo não se concretizou”* (Transcrição da Reunião de Avaliação, 26 jun. de 2018).

Sistemas específicos de defesas podem ter sido desencadeados pelos serv(i)dores para lutar contra o sofrimento, tais como: a negação e a autoaceleração. As estratégias defensivas de negação foram observadas quando discutimos o tema da aposentadoria. *“Eu falo assim, aposentando sim, inativo jamais”* (Transcrição da 8ª Sessão, 27 out. 2017). Assunto esse que não foi muito acolhido pelo grupo, pois apresentaram muita resistência com a temática (ignoravam o assunto, apesar de constar em alguns memoriais), talvez por não conseguirem visualizar esse momento se aproximando.

Outra estratégia defensiva de negação identificada foi quando abordamos o tema da sobrecarga. *“O meu comentário é que ficou muito assim excesso de trabalho, excesso de trabalho, excesso de trabalho. E logicamente que tem pessoas que tão com excesso de trabalho sim. Por outro lado, tem pessoas que não vê esse excesso de trabalho assim como tanto sofrimento não. (...) Então, esse excesso de trabalho, às vezes, tá muito enfatizado de uma forma negativa, né. Logicamente não ia mencionar isso, mas tá muito repetitivo esse excesso de trabalho aí. E, atrelado ao aspecto sofrimento, negativo, né. Eu acho que tinha que tirar um pouco esse excesso de trabalho aí”* (Transcrição da 5ª Sessão, 03 out. 2017).

Percebemos que a autoaceleração da maioria dos serv(i)dores para atender as demandas organizacionais, inconscientemente, tem dificultado o pensar e o refletir sobre os processos de trabalho. Nessa direção, observamos que a autoaceleração seria uma estratégia

de defesa coletiva do grupo. *“Mas, esse contexto está acontecendo com todo mundo, porque todo mundo tá acumulando funções. As funções já, que tem do dia a dia e mais a (...) função extraordinária. Então, acaba que todo mundo tem que se envolver, então todo mundo fica sobrecarregado”* (Transcrição da 5ª Sessão, 03 out. 2017).

Em alguns momentos, a divisão do trabalho repercutiu um sentimento de frustração e injustiça no grupo. *“(...) aí fica, os bons, pessoal que se dedica tudo acumulando trabalho e aquele servidor ruim sem trabalho. Ele se sente premiado, para mim é premiado porque (...) Aí ele é ruim, ele não dá conta de fazer, então não dá nada pra ele fazer. Aí outra coisa, aqueles servidores antigos, que já tão perto de aposentar, pouco tempo aposentam. Aí também dão pouco trabalho pra ele. “Ah não, fulano tá perto de aposentar, já trabalhou muitos anos, deixa ele aí”. Aí fica aquele servidor, perto de aposentar só... Isso também me incomoda”* (Transcrição da 5ª Sessão, 03 out. 2017).

Em determinado momento da 8ª sessão, um participante fez um questionamento com relação à divisão e aos tipos de tarefas. *“Quer dizer que o servidor ruim vai ser premiado? Então, a partir de agora eu vou ser um servidor ruim, (...) não vou fazer nada. “ah, o [nome de um serv(i)dor] é burro, deixa ele ali. Não vamos passar responsabilidade pra ele não porque ele não dá conta”. Eu ia adorar, fazer que nem o [nome de um serv(i)dor], ser taxado de servidor imprestável e ficar de boa no [nome da instituição]”* (Transcrição da 8ª Sessão, 27 out. 2017).

As relações interpessoais também reverberaram um sentimento de frustração. *“Eu tenho jogador dentro do meu time, torcendo pela derrota do time. Independentemente do objetivo do time que é ganhar o jogo, eu não tô nem aí. Se eu puder prejudicar o goleiro, eu vou querer que ele pegue o pênalti, eu vou preferir perder, mas eu quero culpar o goleiro. Eu quero mostrar pra todo mundo o tanto que ele é ruim”* (Transcrição da 5ª Sessão, 03 out. 2017).

A seguinte narrativa obteve destaque nas análises para a coletivo de clínicas-pesquisadoras: *“(...) O respingo do passado é inevitável* (Transcrição da 5ª Sessão, 03 out. 2017). Foi possível observar que esse conteúdo transitou durante todas as sessões do processo clínico, ainda que, por vezes, não fosse o tema central. Como consequência desse passado, os serv(i)dores relataram as **patologias** que adquiriram neste contexto de trabalho (gestão passada), intitulado por eles, como um período doentio.

*“(...) Foi um período muito difícil, eu tive depressão, eu adoeci mesmo. Eu também fui diagnosticado com Fibromialgia, entre outras coisas assim, e foi assim a pior dificuldade na vida, onde eu me questioneei muito, por ter sido um bom aluno, por ter estudado muito, e*



*por ter parado pra trabalhar num lugar muito infeliz” (Transcrição da 1ª Sessão, 05 set. 2017).*

*“(…) Eu entrei em depressão, eu passei por tratamento, eu acordava e não queria sair do meu quarto, porque eu lembrava que tinha que vir para o [nome da instituição]. A pior coisa do mundo é você acordar, não querer se levantar e pensar “eu tenho que ir pro [nome da instituição] hoje”. Então, eu passei por isso, não quero mais passar, não quero que ninguém passe e, graças a Deus, passou. Passou e eu creio que não vai mais voltar” (Transcrição da 1ª Sessão, 05 set. 2017).*

*“(…) Eu tive problema sério de depressão, eu tive que inclusive ficar internado, tomar remédio. Passei a semana, não foi fácil não, só a gente sabe o que a gente passa. E o pior tipo de pessoa é a pessoa indiferente, que não tá nem aí. Isso é muito ruim” (Transcrição da 1ª Sessão, 05 set. 2017).*

Diante do exposto, verificamos que a depressão emergiu como uma das patologias mais recorrentes no grupo. Nas narrativas, podemos constatar que essa patologia se refere ao momento passado e, na atualidade, os serv(i)dores têm conseguido ser engenhosos e criativos para lidar com as imposições e as adversidades do trabalho, reafirmando assim, que a mobilização subjetiva aconteceu neste grupo. Apesar do fim da escuta clínica, o coletivo continua mobilizado para mudar a organização do trabalho.

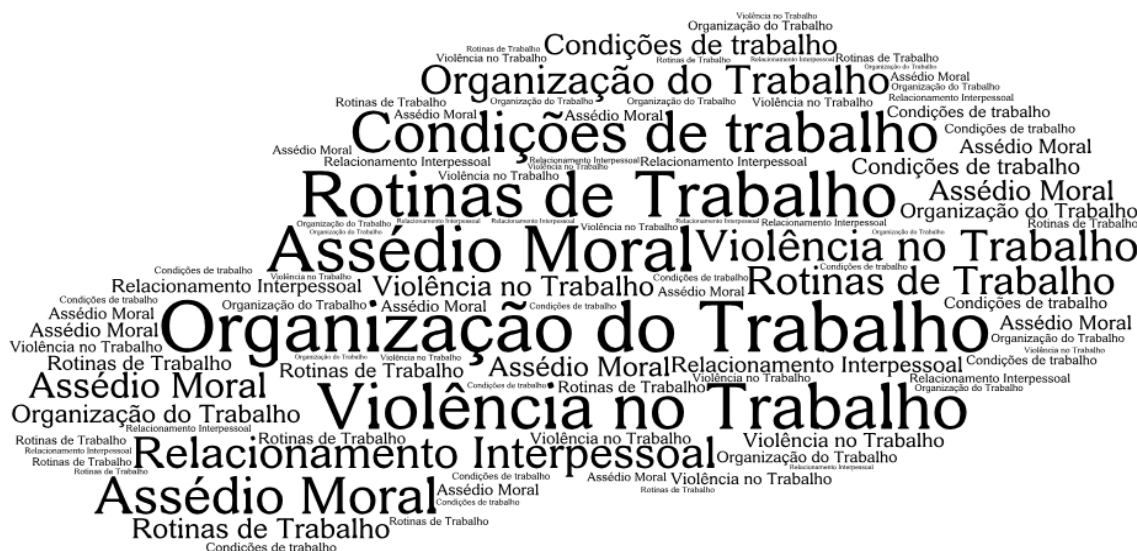
A seguir, apresentamos a Etapa III da Análise Clínica do Trabalho, a Análise da Mobilização do Coletivo de Trabalho, momento que irá confluir as dimensões avaliadas na condução clínica (dispositivos, formação clínica e supervisão) com os resultados levantados pelos três eixos propostos pela Análise da Psicodinâmica do Trabalho.

#### 4.3 ANÁLISE DA MOBILIZAÇÃO DO COLETIVO DE TRABALHO

Para a consecução desta análise, nos reportamos aos instrumentos anteriormente descritos na metodologia desta pesquisa, tais como: diários de campo, transcrições das sessões, memoriais e quadros sínteses. Neste capítulo, apresentaremos a descrição da mobilização subjetiva dos serv(i)dores, para tanto, optamos por dividir a trajetória desse enredo em cinco momentos, conforme serão ilustrados a seguir.

No primeiro momento, compreendido pelas sessões 1, 2 e 3, as narrativas tiveram foco na gestão anterior. Para melhor visualização dos temas que emergiram nessa fase, criamos a seguinte nuvem de palavras, com o auxílio do *Tagul*<sup>23</sup>.

Figura 5 – Principais temas identificados nas sessões 1, 2 e 3



Fonte: Elaborada pela autora (julho, 2018).

Como se pôde observar, as sessões iniciais centraram-se nas questões relacionadas à organização do trabalho (condições e rotinas de trabalho), bem como nas situações de violência no trabalho vivenciadas pelo grupo, sendo denominadas, pelo coletivo, de assédio moral, apesar de não ter sido reconhecido como tal nas instâncias jurídicas, conforme dito anteriormente.

Na sequência, o segundo momento é composto pelas sessões 4, 5, 6, sendo caracterizado como um período de transição, ao passo que os participantes deixaram de focar somente no passado e começaram a trazer questões relacionadas à organização do trabalho atual.

<sup>23</sup> Tagul é um serviço on-line gratuito que permite, ao usuário, criar nuvem de palavras.

Figura 6 – Principais temas identificados nas sessões 4, 5 e 6



Fonte: Elaborada pela autora (julho, 2018).

A sobrecarga no trabalho foi um assunto amplamente discutido e, de acordo com os participantes, inerente ao momento atual. A divisão do trabalho, a organização do trabalho e o sofrimento no trabalho também foram temas recorrentes. Por caracterizar uma fase de transição, assim intitulada pela clínica-pesquisadora, o grupo sentiu a necessidade de narrar o histórico da gestão, subdividido por eles em três gestões: a gestão anterior, a gestão-tampão e a gestão atual, assunto esse já tratado anteriormente.

Cabe pontuar que a demanda da sobrecarga no trabalho foi bastante trabalhada na supervisão clínica, ao passo que a clínica-pesquisadora estava tendo dificuldade para desmontar o sistema defensivo do grupo, a fim de que se pudesse acessar o que de fato mobilizava os participantes. Com isso, a clínica-pesquisadora levou um memorial mais incisivo na condução da sessão subsequente, possibilitando contextos de confronto para desmontar as defesas coletivas. A partir de então, o coletivo deu início à mobilização subjetiva, enfrentando as defesas, elaborando e perlaborando os contextos de sofrimento, apropriando-se da metáfora trazida no memorial lido na 6ª sessão “Não basta ter a faca e o queijo na mão, é preciso ter fome”.

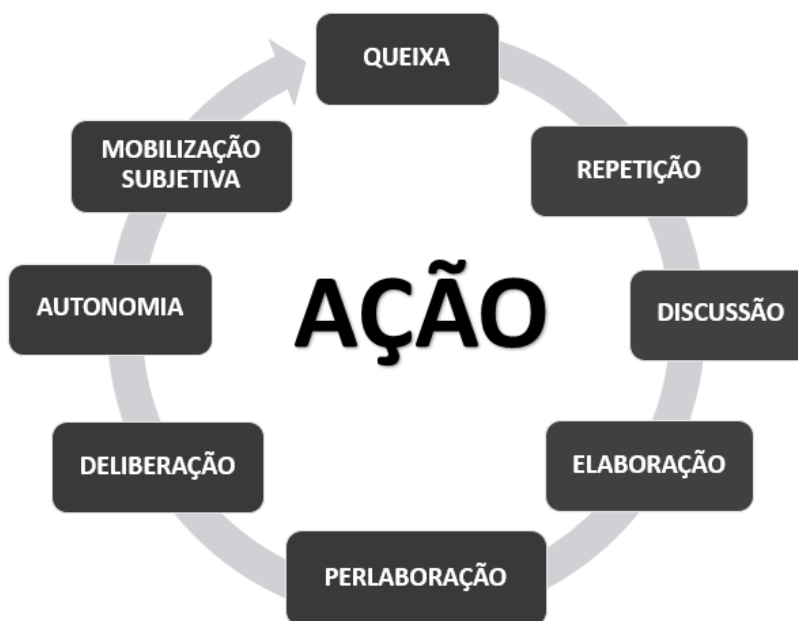
Abrangendo as sessões 7, 8, 9 e 10, o terceiro momento ilustra o avanço do grupo, que buscou entender o prescrito (leis, editais e regimentos) para mudar o trabalho. Foi necessário revisitar estes materiais para que se pudesse prosseguir nas discussões sobre as atribuições dos técnicos e dos analistas, tema com intensa reverberação no grupo. Também discutimos os conteúdos do e-mail que o grupo se mobilizou para enviar ao gestor, fazendo com que esse terceiro momento se tornasse um canal de deliberações.



grupo. Dessa forma, vê-se que este memorial (APÊNDICE F) objetivou narrar a trajetória que estávamos fazendo (coletivo de clínicas e serv(i)dores).

As resistências começaram a surgir quando perceberam que o memorial encaminhava para o fim da escuta clínica do sofrimento no trabalho. Em meio aos sistemas defensivos, a clínica-pesquisadora envolveu o grupo para a tomada de decisão, resgatando o movimento do coletivo de serv(i)dores, conforme ilustrado na figura abaixo.

Figura 9 – Movimento do Grupo



Fonte: Elaborada pela autora (janeiro, 2018).

Primeiro, ficaram na queixa e na repetição, depois foram acessando a dor com as discussões, elaborando, perlaborando, até darem início às deliberações, criando contextos de autonomia e mobilizando-se subjetivamente por meio da ação. Concomitantemente ao fim iminente da escuta clínica, emergiram manifestações de inseguranças por parte do grupo, o que suscitou das clínicas-pesquisadoras uma análise sobre o que o grupo estava demandando. Na sequência, identificamos que esses comportamentos estavam relacionados ao sentimento de aflição com a despedida que se aproximava.

Nesse aspecto, os trabalhadores começaram a dar depoimentos do quanto o processo de “fala-escuta” os ajudaram. Uma servidora falou que gostou muito, inclusive dos memoriais, perguntou se não poderia tê-los, abrimos para o grupo decidir. Acharam melhor não receber, pois em alguns memoriais tinham nomes de uns serv(i)dores. Perguntaram, então, se podiam ter esse último, já que não eram citados nomes. A clínica-pesquisadora respondeu que sim e que levaria na próxima semana. Na semana seguinte, os memoriais

foram entregues em formato de diploma (Figura 10), enrolados por uma fita, demarcando, assim, um símbolo para o grupo.

Figura 10 - Diploma Simbólico



Fonte: Elaborada pela autora (novembro, 2017).

Nas narrativas, foi possível identificar uma valorização do processo de escuta clínica, dos espaços de discussões, das circulações de laços de cooperação, solidariedade e afetividade. Nessa sessão, o grupo demonstrou insegurança com relação ao fim do processo clínico. A clínica-pesquisadora retomou o que já havia dito em alguns momentos durante a escuta clínica, afirmando que estava apenas de passagem e que já conseguia visualizar que eles estavam caminhando sozinhos. Uma servidora retomou esse “caminhar sozinho”, comparando o grupo com uma bengala, reafirmando que ainda precisava desse apoio.

Um serv(i)dor fez outra pontuação. *“Agora assim, eu acho o seguinte, eu sou um pouco mais ousado nesse sentido, acho que a gente já pode sim correr atrás, né. E, eu não sei quando a Thaís pretende encerrar, se hoje ou só mais uma reunião, eu acho que seria bom pra gente já ficar mais focado na prática, a gente já falou, já conversou, então vamos botar em prática tudo que a gente tem pensado e aí depois no ano que vem a gente volta a se reunir uma vez por mês, continua falando, escutando, continuando essas deliberações. Eu acho que tá na hora da gente correr mais”* (Transcrição da 11ª Sessão, 14 nov. 2017). Diante dessa fala, juntamente com o grupo, definimos que faríamos mais uma sessão para a finalização do processo clínico.

O último momento, não menos importante, demarcou os avanços do grupo por meio de retrospectivas, bem como elaborações sobre o final desta escuta clínica. Foi possível visualizar o engajamento grupal, simbolizado pelo clima de confraternização. Os

trabalhadores lembraram sobre os caminhos que percorreram ao longo do processo clínico. Um serv(i)dor pontuou que há um ano estavam em um “clima péssimo”, em fase de depoimentos em processo judicial. Todavia, um ano depois, o grupo reconheceu o fortalecimento das relações e do espaço de discussão, propiciando a circulação de afetos e ações colaborativas.

Antes de iniciar a última sessão, os serv(i)dores estavam colocando os enfeites natalinos na instituição pública federal. Na ocasião, relataram que, há dois anos, pensaram em doar os enfeites de natal, ao passo que não havia clima para utilizá-los. Foi importante notar a simbologia dos arranjos que iriam ser jogados fora e que estavam sendo colocados na instituição no final do mês de novembro de 2017 como uma representação de um clima de festa, superação, solidariedade, companheirismo e coletividade.

Figura 11 – Temas centrais identificados na sessão 12



Fonte: Elaborada pela autora (julho, 2018).

De modo geral, constatamos a mudança das narrativas do grupo, pois inicialmente eles visualizavam apenas as situações carregadas de sofrimento, assédio, violência e adoecimento; ou seja, não conseguiam perceber o potencial do coletivo e das possibilidades de criação de contextos de autonomia. Cabe destacar que essa percepção adentra outros âmbitos do trabalho, tornando o serviço penoso e difícil de ser realizado. Porém, ao refletirem sobre o trabalhar, os serv(i)dores reconheceram a força que têm e os planos começaram a ser colocados em prática, com um desejo de realizar, resolver e caminhar.

### 4.3.1 Reunião de Avaliação da Escuta Clínica do Sofrimento no Trabalho no Grupo de Serv(i)dores Públicos Federais

A reunião de avaliação aconteceu no dia 26 de junho de 2018, sete meses após o término das sessões de escuta clínica, que ocorreu no dia 21 de novembro de 2017. Estiveram presentes 7 serv(i)dores, o gestor atual, a clínica-pesquisadora, a estagiária-pesquisadora e a supervisora do estudo, totalizando assim, onze pessoas. O psicólogo do SIASS recebeu o convite, mas não pôde comparecer por não estar em Palmas - TO nessa data.

Inicialmente, a clínica-pesquisadora retomou o que seria a reunião de avaliação proposta por Mendes e Araujo (2012), dando-lhes espaço para falarem sobre como estavam se reinventando no saber-fazer do trabalho. Na sequência, os serv(i)dores começaram a narrar o percurso que estavam trilhando até então.

*“Fazendo uma retrospectiva assim maior, quando a gente começou no primeiro encontro a gente focou muito na gestão passada, todos os problemas que a gente passou, a transição e aí nas expectativas né dessa nova gestão e tal. Hoje a gente está aqui, acho que tem um ano né que o [gestor atual] tomou posse (...) quase um ano. Então, eu percebi que a gente tá voltando ao ritmo normal diante da gestão complicada que a gente teve (...) foi uma gestão muito fora da curva e eu estava muito próximo desses problemas, sofri diretamente e tals. Para mim foi um dos piores anos da minha vida. Hoje eu acordo e percebo, assim, nossa, parece que tá normal né? ”.*

*“O povo fala assim: ah, melhorou! Eu falo: não gente, tá voltando ao normal, ao que tem que ser, entendeu? A um ambiente de trabalho, que você vem e tem as cobranças e tudo, mas assim, não existe perseguição, assim, eu não tenho mais problemas em vir trabalhar, nem assim a gente não sofre mais ameaças e assédios e tals”.*

Foi possível perceber, de forma explícita, que os trabalhadores reconhecem que a gestão atual tem apresentado muitos avanços. *“Não é mais ruim acordar e vir trabalhar, porque antes era ruim”.* *“O que eu percebo, assim, é que aos poucos a gente conseguiu voltar, estamos entrando no ritmo normal de trabalho, todo mundo se encaixando, também porque com a nova gestão tem mudanças, então assim, algumas pessoas mudaram de setores, de função (...) Aí um ano já é o tempo suficiente para a gente ir pegando o ritmo. (...) Então eu acho que, eu percebo que a gente conseguiu, estávamos muito fora da curva, a gente conseguiu voltar dentro do ritmo normal de trabalho”.*

*“A gente percebeu a diferença da primeira reunião e a última, a primeira foi muito tensa, parece que todo mundo tinha uma coisa, assim, guardada e que nem sempre expunha,*



*sei lá. E aqui foi todo mundo conversando, se abrindo e achando formas até mesmo de melhorar o ambiente de trabalho. A gente percebe que na última já estava todo mundo bem mais feliz. Só de falar já traz alívio e também as aberturas que foi tendo para outros diálogos, como ele falou, as mudanças de setores”.*

*“Eu acho que tem um período aí de muito trabalho, então, acho que isso também serviu aí para a gente colocar os nossos olhares, os nossos pensamentos em outras coisas e, embora, com a finalização das reuniões, a gente não começou a fazer outras para deliberar, tomar decisões em colegiados, né? Assim, com aquele grupo, mas a gente também percebe que as decisões gerenciais elas, de certa forma, estão tendo uma participação dos servidores. Isso também tem nos ajudado, algo que a gente clamava e que, de certa forma, essa nova gestão tem dado essa abertura da gente se posicionar, decidir, para a gente inclusive participar das tomadas de decisões. Então, assim, os erros podem acontecer, mas vai ser algo que o erro vai ser dividido por todos, né, assim como os acertos também serão”.*

*“O ambiente de trabalho (...) voltou ao status de normalidade, como se espera que seja. A pessoa levantando cedo, com aquele ânimo de vir trabalhar, fazer do [nome da instituição pública] sua extensão de casa mesmo, por aqui mesmo os servidores almoçam, por aqui mesmo os servidores se divertem. Então tem sido um ambiente que não é de exclusividade apenas de trabalho. Tá sendo uma segunda casa e por levar essa denominação de casa, tá sendo até bem agradável”*

Essa analogia, “segunda casa”, ilustra como o clima organizacional e as relações de trabalho melhoraram. Há também uma valorização do espaço de discussão por parte dos trabalhadores, o momento foi oportuno para dirigirem o reconhecimento dessa ação ao gestor. *“Uma coisa que é importante, é que a gente tá participando da gestão, a gente tá sendo ouvida, nossas opiniões, as decisões, no geral, não estão sendo decididas só por uma única pessoa. O [gestor atual], ele procura sempre a nossa opinião. (...) Mudou bastante, pois antes a gente não tinha essa abertura para a gente expor as nossas ideias, nossas opiniões, enfim”.* O gestor verbalizou que não é uma tarefa fácil criar esses contextos, mas acredita nessa gestão mais coletivista, justificando já ter tido outras experiências nessa área (gestão).

Ademais, o gestor sinalizou que existe a proposta de viabilizar a criação de um grupo para continuar essas discussões, mas, nos últimos meses, tem sido difícil implementar essa proposta, pois foram atropelados por diversos problemas relacionados ao trabalho (acúmulo de atividades, sobrecarga de trabalho, entre outros). *“(…) uma série de contratemplos, que as coisas que estavam sendo pensadas para serem implementadas foram deixadas meio que*

*paradas, né. Espero que agora (...) talvez a gente tenha um tempo para pensar e articular melhor, mas agora a gente vem com outro problema, que não tem dinheiro para nada, absolutamente nada*". Assim, percebemos que a falta de recursos tem sido um desafio para as instituições públicas em geral, assim como para essa.

*"Querida comentar, já que estamos em época de copa do mundo, fazer um pouco de analogia de um time de futebol. É, normalmente no time de futebol, você tem ali uns jogadores que são protagonistas, com determinados talentos, os que são diferenciados e outros que não se apresentam muito. Mas é interessante observar que quando a equipe como um todo está indo bem, normalmente até esses talentos que, às vezes, estão um pouco sumidos dentro daquela equipe, começam a se destacar também. Isso é algo que acho muito positivo e que tem acontecido aqui dentro. Assim que a coisas começaram a voltar para a normalidade, tornou-se mais perceptível a qualidade de alguns dos nossos técnicos aqui, que às vezes ficavam um pouco a sombra do restante da equipe. Eu vejo isso de forma bastante positiva"*.

Com o intuito de sistematizar os avanços do grupo, propomos o seguinte quadro.

Quadro 4 – Avanços do grupo fala-escuta

AVANÇOS	NARRATIVAS
<b>Comunicação na sede</b>	<i>"A comunicação na sede está fluindo de forma bastante positiva, realizar reuniões, estabelecer colegiados, tomar decisões colegiadas, consultar, responder com maior proatividade uma determinada demanda"</i> (Transcrição da Reunião de Avaliação, 26 jun. 2018).
<b>Criação de um site (intranet)</b>	<i>"(...) para tentar melhorar a comunicação. (...) Postar atividades que a gente [trabalhadores da sede e do interior] desenvolve. Possibilita um canal para que as próximas agências possam propagar suas atividades, futuramente poderá auxiliar na tomada de decisões, como questionários, enquête"</i> (Transcrição da Reunião de Avaliação, 26 jun. 2018).
<b>Constituição de espaços de discussões</b>	<i>"Manter as reuniões como espaço de comunicação e discussão, visando à melhoria permanente do bem-estar e saúde da instituição, bem como para auxiliar nos encaminhamentos dos trabalhos e tomada de decisões"</i> (Ata de Reunião do processo de fala-escuta <sup>24</sup> , 02 de mar. 2018).

Fonte: Elaborado pela autora (julho, 2018).

<sup>24</sup> Esta ata foi encaminhada por uma servidora do grupo para o e-mail da clínica-pesquisadora. Consiste no registro das pautas que foram elencadas na reunião com o gestor para discussão do relatório final.

Este espaço de discussão propiciou momentos oportunos para os serv(i)dores nomearem, socializarem e (re)significarem o sofrimento. À vista do exposto, foi possível identificar o potencial político da escuta clínica neste grupo. “(...) *A cada mês a gente está melhorando, de pouquinho em pouquinho, se continuar assim, vamos chegar em um nível de excelência*”.

A reunião de avaliação também forneceu um espaço para que o coletivo, juntamente com gestor, pudesse sinalizar os desafios que ainda precisam ser trabalhados, conforme esquema a seguir.

Quadro 5 – Desafios elencados pelo grupo fala-escuta

DESAFIOS	NARRATIVAS
<b>Liderar uma equipe grande</b> <sup>25</sup>	<i>“A gente precisa trabalhar e trazer eles para esse grupo [sede]”</i> (Transcrição da Reunião de Avaliação, 26 jun. 2018).
<b>Melhorar o relacionamento com os serv(i)dores que trabalham no interior</b>	<i>“Em função das distâncias que temos com o interior (...) é um desafio que a gestão tem, mas não é só da gestão, porque isso respinga em toda [instituição pública federal]”. “Precisamos fazer alguma coisa para integrar eles”. “(...) Eles não sentem esse progresso, como a gente sente”</i> (Transcrição da Reunião de Avaliação, 26 jun. 2018).
<b>Melhorar o ambiente de trabalho</b>	<i>“Tem muitas coisas escritas em um quadro, mas faltam projetos para implementar”</i> (Transcrição da Reunião de Avaliação, 26 jun. 2018).

Fonte: Elaborado pela autora (julho, 2018).

Quanto aos desafios com os trabalhadores do interior, o gestor se posicionou de forma empática, concordando com as queixas trazidas por eles, haja vista que as estruturas do interior se encontram bastantes fragilizadas. Chegou a verbalizar que tem lugar que possui apenas um serv(i)dor, desconhecendo como a pessoa mantém a sanidade mental. *“A situação é muito precária, isso incomoda eles e a gente também. Toda vez que fazemos uma reunião aqui, a gente está começando a trazer eles uma vez por mês, a gente acaba perdendo algum tempo com eles desabafando, às vezes, não tem nada a ver o assunto. Mas daí, já cai em cima. As reuniões, muitas vezes, acabam se tornando improdutivas”*.

<sup>25</sup> A “equipe grande” é constituída pelos trabalhadores da sede (Palmas – TO) e pelos trabalhadores do interior, assim denominado por eles, referindo-se às demais cidades do Estado.

O termo “improdutivo”, adotado pelo gestor, refere-se ao desenrolar dos processos organizacionais, focalizando na tarefa. Todavia, o coletivo de trabalhadores começa a pensar que precisam reservar um espaço e determinado tempo para ouvir estes serv(i)dores “desabafarem”, ao passo que não foram privilegiados com a escuta clínica do sofrimento no trabalho e, talvez por isso, estejam demandando tanto um espaço de discussão. Acrescentamos, ainda, que abrir espaços para ouvir os desabafos é também muito produtivo do ponto de vista do afeto, da cooperação, do estreitamento dos laços de solidariedade, pois todos são colegas da mesma instituição, só atuam em cidades com contextos socioeconômicos muito díspares.

Um serv(i)dor acrescenta que *“(...) a questão não é desabafar, a gente precisa pensar como vamos proporcionar contextos de mudanças e melhorias para eles também. Só desabafar e ver que não tem retorno, previsão de mudanças e melhorias, não vai melhorar”*. Com isso, o coletivo de clínicas-pesquisadoras pontuou que essa situação vivenciada pelos trabalhadores do interior foi um movimento muito semelhante com o que o grupo, constituído pelos trabalhadores da sede, passou. Pois, agora, o grupo está à frente de quem não participou do espaço de discussão, porque quem veio pôde falar sobre o que incomodava, tema bastante trabalhado nas três primeiras sessões (narrativa da dor). A partir dessa repetição, começaram a perceber que precisavam fazer alguma coisa, levando um tempo para poderem se mobilizar.

Ainda em relação aos desafios com os trabalhadores do interior, foi sugerido que se esses servidores fossem capacitados, talvez o número de queixas diminuísse, justamente por eles acreditarem que falta instrução para alguns. A intenção dos participantes é ultrapassar o discurso de muita reclamação, chegando a um discurso voltado para a sugestão de mudanças. Eles acreditam que muitos retrabalhos podem ser evitados com o procedimento adequado. Dessa forma, percebemos um movimento de dar ênfase à capacitação do pessoal do interior, para que estes possam melhor entender os processos de trabalho, evitando possíveis transtornos.

A clínica-pesquisadora pontuou que talvez a questão dos trabalhadores do interior não seja a falta de instrução, ainda que não tenham o conhecimento dos processos de trabalho desejado pelos serv(i)dores da sede, eles possuem sim conhecimento dos processos de trabalho, pois já fizeram muitas capacitações. Nesse ponto, emergiu o seguinte questionamento: Como os trabalhadores da sede estão se relacionando com os trabalhadores do interior? Diante desse enfrentamento, começaram a pensar que está para além do conteúdo, está no campo relacional e transferencial.

Outro ponto que convém destacar é que o gestor já pediu para eles pararem de o chamar de chefe, pois alguns profissionais possuem o mesmo nível hierárquico que ele. O coletivo de clínicas reflete que talvez esse seja o lugar em que eles se percebem. *“Porém, não cabe a nós imaginar quais seriam as demandas deles, pois estaríamos reproduzindo o que vocês [serv(i)dores da sede] passaram com a equipe do Rio de Janeiro”*. Ressaltamos a importância da constituição de espaços coletivos para que possam emergir a construção das demandas dos próprios trabalhadores.

Quando questionados sobre os sentimentos que têm, se fossem nomeá-los, após quase um ano do início da clínica, as palavras valorização e motivação se sobressaíram; em termos psicodinâmicos, eles se sentem reconhecidos. Eles sugeriram fazer um levantamento quantitativo de como está a saúde dos serv(i)dores, via SIASS. Um serv(i)dor afirmou, com propriedade, que o desenho gráfico vai se referir a um pico e, na sequência, um queda significativa. O gráfico poderá evidenciar como algumas medidas reverteram na qualidade da saúde dos serv(i)dores, mesmo com o fator da sobrecarga de trabalho. Um serv(i)dor brincou: *“Era tanto trabalho, que não dava para adoecer não”*.

Fazendo uma análise dos serv(i)dores que participaram do grupo, percebemos que foram criando estratégias de defesas coletivas, foram se blindando para não adoecer. É bem importante reforçar o trabalho do SIASS no Tocantins, que apesar de ser uma equipe muito pequena, se preocupou com a instituição participante deste estudo. Cabe descrever que, no início desta escuta clínica do sofrimento no trabalho, o coletivo de clínicas-pesquisadoras foi convidado para uma reunião com o psicólogo e uma médica do SIASS, os quais queriam saber como o grupo estava e se a instituição tinha condições para receber o ex-gestor, agora, com a função que passou no concurso público. Essa discussão de caso demonstrou o quanto nosso trabalho foi valorizado pelo SIASS.

Foi perguntado, ao grupo, se eles conseguiram levar as questões trabalhadas no coletivo para os demais serv(i)dores que não participaram; eles responderam que, na sede, a repercussão foi bastante contagiante. Inclusive, como encaminhamento da reunião de apresentação do relatório final para o gestor, realizada no dia 02 de março, o grupo destacou: *“Solicitar para a Thaís [clínica-pesquisadora] uma nova apresentação com a participação de todos os servidores de Palmas para dar um feedback dos trabalhos desenvolvidos nas reuniões com o Grupo dos 11 servidores voluntários”* (Ata de Reunião do processo de fala-escuta<sup>26</sup>, 02 de mar. 2018).

---

<sup>26</sup> Esta ata foi encaminhada por uma servidora do grupo para o e-mail da clínica-pesquisadora. Consistiu no registro das pautas que foram elencadas na reunião com o gestor para discussão do relatório final.

Essa deliberação foi analisada pelo coletivo de clínicas-pesquisadoras como um desejo do grupo transmitir os avanços aos demais, mas foi trabalhado em supervisão que esse não era o nosso papel, vislumbrando assim, uma outra demanda, uma vez que, na reunião-convite, estes não tiveram interesse em participar. Então, de forma cuidadosa, a clínica-pesquisadora acolheu a demanda, reforçando que o próprio grupo teria potencial para fazer isso, visto que já haviam apresentado ao gestor.

O grupo fala-escuta, assim denominado por eles, foi mencionado na reunião de avaliação como sendo uma válvula de escape. *“Nós tivemos o fala-escuta como uma válvula de escape, o pessoal das agências eles tiveram, talvez não na mesma proporcionalidade, o envolvimento direto com o [ex-gestor], mas eles também foram assolados em algumas situações com bastante desrespeito também. Então, era um público que caberia muito bem naquelas reuniões. Mas devido a nossa estrutura (...), impedimento do próprio trabalho, (...) foi um grupo que não teve a oportunidade de ter esse escape. Eles ainda carregam, de certa forma, marcas desse passado”*.

Outros serv(i)dores acrescentaram que *“(...) aqui dentro da sede, eu acredito que houve sim uma melhora do clima organizacional. Isso sem dúvidas”*. *“Nós já estamos colhendo os frutos desse processo”*. Um trabalhador pede para dar a palavra final, trazendo uma narrativa voltada para a formação da consciência coletiva.

*(...) me recordo quando tivemos a primeira reunião com o pessoal da auditoria, eles vieram aqui, começamos a fazer alguns relatos (...) uma coisa é consciência individual, estou apanhando, mas sei que não posso apanhar assim. Agora a formação da consciência coletiva é muito difícil, mas quando a consciência coletiva é formada na dor, na prática, não é questão que você se debruçou sobre livros e livros, para ler teoria e formar uma consciência coletiva, aprendeu fazendo, aprendeu sofrendo, passou pelo processo e, nesse sentido, eu acho que a equipe cresceu muito. A dor anterior, a experiência que está vivenciando agora, eu costumo dizer que você cria uma casca, o pessoal daqui está com uma casca grossa (...) quer queira, quer não, você tem uma equipe que hoje está com um consciente coletivo que, a princípio vai ser sempre defesa para se resguardar, para não permitir que isso jamais aconteça novamente”*.

Esse trecho nos remete ao saber-fazer, sendo perceptível a mudança das narrativas do grupo, que (re)significou os sofrimentos vivenciados no contexto de trabalho, reestruturando as estratégias defensivas para agirem sobre o real do trabalho.

A reunião de avaliação foi encerrada com clima de gratidão, tanto por parte do coletivo de clínicas-pesquisadoras quanto do grupo de serv(i)dores. *“(...) Eu gostaria de*

*parabenizar vocês pela iniciativa, é muito difícil você identificar programas, projetos, ações, iniciativas como essa que completa ciclos, a maioria vem, até parece uma coisa bonita, interessante, mas é difícil de você completar o ciclo. (...) O comprometimento de vocês com o projeto é de se exaltar”.*

## CENA 5 - AS VOZES DOS SERV(I)DORES PÚBLICOS FEDERAIS EM ANÁLISE

“Pela narrativa, os homens tornam-se os próprios *personagens* de suas vidas e dão a elas uma *história*, (...) o narrativo é o lugar onde a existência humana *toma forma*, onde ela se elabora e se experimenta sob a forma de uma história”  
(DELORY MOMBERGER, 2006, p. 39-40).

Esta cena apresentará a discussão do clímax, que se refere ao trabalho de um grupo de serv(i)dores públicos federais. Para tanto, os resultados serão analisados tendo como base os dados levantados na Etapa II (Análise da Psicodinâmica do Trabalho) e na Etapa III (Análise da Mobilização do Coletivo do Trabalho) da Análise Clínica do Trabalho.

Para compreender a dinâmica de trabalho narrada pelos serv(i)dores nesta pesquisa, fez-se necessário percorrer um caminho que vai desde a organização do trabalho até a mobilização subjetiva. Como sinalizado anteriormente, a instituição pública a qual estudamos vivenciou situações de violência no trabalho por um período de aproximadamente quatro anos, expressada pelas agressões verbais (gritos, xingamentos e palavras com tons grosseiros) e pelas relações interpessoais conflitivas.

Vale destacar que se trata de uma categoria profissional bastante falada nos discursos da sociedade civil como sendo um objeto de desejo para muitos, porquanto traz possibilidades para se viver com a sonhada “estabilidade”. Porém, conforme apresentamos anteriormente, essa classe passa por um contexto atual de precarização do trabalho dos ritmos de trabalho. Traesel e Merlo (2014, p. 225) destacaram que “o serviço público tem sido lócus de conflitos e vivências de sofrimento relacionados a práticas perversas de gestão, competição, falta de reconhecimento, invisibilidade e assédio moral” .

Acrescentaram, ainda, que as políticas de gestão de pessoas, bem como os programas que vendem a qualidade de vida no trabalho, na maioria das vezes, são implementados nas instituições públicas de forma muito desconexa e descontextualizada, ao passo que não atendem a real necessidade dos serv(i)dores. Com a reforma gerencial, há um deslocamento das tecnologias de gestão do setor privado para o âmbito público, desconsiderando as idiossincrasias do trabalho e do próprio trabalhador.

Neste estudo, a análise da demanda foi permeada por um triplo desejo, quais sejam: o PPGCOM/UFT representado pela clínica-pesquisadora e supervisora que procuraram o SIASS em busca de um órgão que tivesse demanda por uma escuta clínica. Este, por sua vez, acatou a solicitação, realizando assim, uma parceria informal com o grupo de pesquisa intitulado “Trabalho e Emancipação” da UFT. O desejo do SIASS partiu de atender uma



instituição que estava demandando muito deles e, por terem uma equipe reduzida, acharam que o apoio institucional da UFT seria uma boa alternativa, tanto para eles, mas, sobretudo, para a instituição pública federal. O terceiro desejo foi o da própria organização, que prontamente aceitou a proposta de parceria demandada pelas clínicas-pesquisadoras e pelo SIASS.

Faz-se necessário pontuar que a demanda não se restringiu somente ao coletivo que participou das sessões, mas partiu do coletivo de clínicas-pesquisadoras também. Isso acontece, porque a escuta clínica do sofrimento no trabalho suscita inquietações que se movimentam no grupo, estas podem despertar um sofrimento na própria clínica-pesquisadora. Daí vem a importância da formação do clínico e das supervisões, são momentos cruciais para que o clínico seja ouvido. De acordo com Mendes (2014), a implicação do clínico, tanto no coletivo de pesquisa quanto no de supervisão, possibilita o deslocamento do papel de pesquisador-clínico para o de clínico-pesquisador.

Destacamos que a mobilização subjetiva também não é exclusiva para aqueles que participam das sessões, pertencendo, inclusive, ao coletivo de clínicas. Na condução clínica deste estudo, o engajamento e o envolvimento das clínicas-pesquisadoras foram requisitos fundamentais. Abster da posição de *expert* da vida do outro e, juntos, construir caminhos possíveis para que a mobilização subjetiva acontecesse, fez com que as clínicas-pesquisadoras também se movimentassem para experimentar o novo, o gozo, a ética do desejo e o mar de possibilidades.

Vivenciar os dispositivos clínicos constituiu um ganho tanto para os serv(i)dores, quanto para o coletivo de clínicas-pesquisadoras, ao passo que possibilitou o encontro de diversas vozes que buscavam (re)significar o passado e o agora por meio da escuta clínica propriamente dita. Decidimos ampliar o foco, os discursos isolados saíram de cena e as narrativas ditavam um modo coletivo de ser/estar no mundo. Araújo (2013, p. 144) descreveu que a função do clínico consiste em se tornar um “elo nessa cadeia de escuta, possibilitar a reumanização do sofrimento diante da desumanização vivida e deixar surgir a oportunidade de uma palavra para que o sujeito construa no coletivo o sentido e torne a sua realidade suportável”.

De acordo com Périlleux (2013) e Mendes (2014), o material produzido no/pelo grupo pertence ao coletivo, não podendo ser endereçado a nenhum trabalhador de forma individual. Do mesmo modo, ressaltaram que os trabalhadores pertencentes ao coletivo são as pessoas mais indicadas para sugerir mudanças na organização do trabalho. Merlo, Bottega e Magnus (2013, p. 149) alertaram que “(...) muitas vezes é somente quando se fala e se é

escutado – por si mesmo e pelos outros – que o trabalhador se dá conta do “milagre da palavra”.

Nas sessões, os serv(i)dores relataram detalhes sobre a relação com os pares e as chefias, assim como optaram por distinguir, nas narrativas, a gestão em três momentos: a gestão anterior, a gestão-tampão e a gestão atual. Os estilos de caráter também foram narrados pelos trabalhadores. De acordo com Paz, Mendes e Gabriel (2001, p. 149), os estilos de caráter são desenvolvidos a partir dos estudos freudianos, sendo que cada estilo é associado a uma fase do desenvolvimento da sexualidade infantil. “Os tipos de caráter apresentados são o narcisista, associado à fase oral, o obsessivo à anal, e o coletivista, o individualista heróico e o individualista cívico à fálica”. Estes estilos anunciam como o indivíduo experiencia sua organização.

Logo, a gestão anterior adotou um padrão de comportamento burocrático (obsessivo) que, segundo Mendes (1999, p. 109),

(...) é capaz de implantar métodos e caminhos eficientes, mas, às vezes, irracionais, contraprodutivos e desumanos. É um estilo dirigido pela ordem, controle e parcimônia. A ordem significa uma formação reativa contra a sujeira, havendo uma supervalorização das regras, que por sua vez, são entendidas, mas não compreendido o seu significado. Em relação aos colegas, é um padrão que apresenta pouca afeição pelos colegas, estabelecendo poucos e/ou fracos laços afetivos.

Foi possível visualizar que, nesse período, em termos de infraestrutura, a organização obteve grandes avanços, sendo o maior deles a mudança para um prédio com excelente localização. Contudo, nas relações interpessoais, deixou muito a desejar, sendo caracterizada pelos participantes como a “pior época em relações humanas”. Esse padrão de comportamento corrobora com o estilo de gestão que tem sido adotado pelo serviço público, o gerencialista, aquele voltado para a centralização do poder de forma autoritária, não garantindo a participação da sociedade civil nas tomadas de decisões.

De acordo com Paes de Paula (2005), a administração pública gerencial está focada no controle dos resultados e na eficiência dos serviços ofertados (aumento do desempenho). O protagonismo da reforma gerencial tem desconsiderado de forma expressiva os contextos culturais, bem como as especificidades da área pública. Traesel e Merlo (2014) estudaram as vivências dos trabalhadores públicos que foram bastante impactados pela reforma gerencial. Neste estudo, identificaram que os resultados econômicos sobressaíram aos resultados sociais.

Para Antunes (2014, 2018), a precarização do trabalho, a flexibilidade, as desregulamentações dos contratos de trabalho atuam de maneira central na nova

reestruturação produtiva. Essa dinâmica se alastra também para o setor público, que tem sofrido no trabalho por questões éticas, de sobrecarga, resultando assim, em um desgaste mental (SELIGMANN-SILVA, 2011).

Na gestão-tampão, como citado anteriormente, não houve muitos avanços, nas falas de alguns, “ele apenas guiou o barco”. Por ter sido um período curto em que ficou frente à gestão, optamos por não analisar o padrão comportamental que caracterizava o estilo de caráter do gestor-tampão, sendo que as narrativas não se aprofundaram nessa questão. Os serv(i)dores relataram que ele possuía um vasto conhecimento dos processos de trabalho da instituição pública federal, mas que não tomou decisões potenciais na época em que assumiu a chefia. Segundo os participantes, essas decisões que não foram tomadas respingam na gestão atual.

Em contrapartida, verificamos que o sofrimento do trabalho advinha não só da gestão anterior, mas era potencializado pelos processos de trabalho da gestão atual. Ao analisar o comportamento dessa gestão, foi possível observar que há um esforço para atuar conforme os preceitos do estilo de caráter coletivista, ainda que encontre algumas dificuldades no percurso. Mas, sem dúvidas, é uma gestão que tem se preocupado com a saúde mental de seus serv(i)dores.

A organização representa o próprio "ego" para os coletivistas. Eles respondem a isso com uma alta proposta moral, sendo inaceitável e reprimida qualquer descrença na organização. Fazem sacrifícios pessoais e agem pelos interesses organizacionais mesmo que seja um risco para eles ou que recebam pouco retorno. Há compromisso e lealdade, sendo esperado da organização apenas sua boa vontade de tê-los como seus membros (PAZ; MENDES; GABRIEL, 2001, p. 152-153).

No que se refere à organização do trabalho, podemos citar que a sobrecarga foi um tema amplamente discutido e catalisador de sofrimento e adoecimento no contexto de trabalho dos serv(i)dores. Menezes de Carvalho e Moraes (2011) estudaram o processo de adoecimento no trabalho no Polo Industrial de Manaus, sendo que a organização do trabalho foi também marcada pela sobrecarga, assim como outros elementos patogênicos relacionados às formas de gestão.

As rotinas de trabalho dos serv(i)dores foram retratadas pelos escritos de Dal Rosso (2008), que descreveu sobre a intensificação do trabalho. Mendes (2008) sinalizou que a organização do trabalho ainda tem sido olhada pelas lentes dos parâmetros tayloristas, sendo as atividades do trabalho fragmentadas, impossibilitando que se visualize o processo produtivo de maneira integral, para que se possa atribuir sentidos e significados ao trabalhar.

Com a divisão das tarefas, também tem emergido a divisão dos homens, que é caracterizada pelas relações socioprofissionais verticalizadas.

Nessa direção, Mendes (2008, p. 175) sugeriu que, ao se reportar para a organização do trabalho, os aspectos técnicos (normas, prescrições, controle, tempo, ritmo) e os aspectos dinâmicos que “é resultante do jogo de forças entre os trabalhadores, voltado para definir e negociar regras, para criar um coletivo de trabalho responsável pelos modos de fazer o trabalho de um determinado grupo”, devem ser considerados.

Ademais, dentre as queixas relacionadas à divisão do trabalho, os personagens narraram a urgente necessidade do organograma prescrito ser (re)pensado, por estar distante do organograma real. Para a psicodinâmica do trabalho, inegavelmente, há uma lacuna entre o trabalho prescrito e o trabalho real, pois não há como deduzir com precisão a realidade de um trabalho (FACAS, 2013). Quando se quer que os trabalhadores respeitem de forma efetiva o prescrito, Dejours (1986) distinguiu que a hierarquia e o controle tornam-se imperativos para que isso aconteça.

Outrossim, as condições de trabalho dos serv(i)dores alocados no interior também estiveram presentes nas narrativas. Segundo os trabalhadores da sede (Palmas-TO), eles possuem condições precárias de trabalho, infraestrutura decadente e falta de recursos materiais e humanos. Por vezes, não conseguem compreender os ritmos e os prazos dos processos de trabalho da sede, causando um desgaste na relação entre os trabalhadores da sede e os trabalhadores do interior.

Para aquisição dos recursos tanto materiais quanto humanos, precisam recorrer à organização do trabalho da sede que, para a maioria deles (trabalhadores do interior), há uma morosidade das tarefas desempenhadas pela equipe da sede. Com o espaço de discussão, os sujeitos relataram ter sido uma pena os serv(i)dores do interior não terem participado, assim como compreendem que a comunicação com eles precisa ser melhorada. Cabe destacar que, na reunião convite, já sinalizaram a importância de o pessoal do interior participar do grupo fala-escuta, uma forma de dizer que estes trabalhadores também tinham problemas, apesar de não terem sofrido o “assédio moral” de forma direta. A necessidade de participação dos serv(i)dores alocados no interior ressurgiu nas sessões com o coletivo e também na reunião de avaliação.

Segundo Rebechi e Figaro (2013), a comunicação deve ultrapassar o viés funcionalista, delimitado como aquele que se centra somente nas estruturas de eficácia e eficiência em prol da “boa comunicação”. Quando os serv(i)dores se referem à melhoria da comunicação, não estão se restringindo à transmissão de informação (emissor-receptor), ao

passo que foi possível observar nas narrativas que estão considerando os aspectos relacionais e interacionistas, posto que consideram lamentável não ter ampliado o espaço de discussão com os trabalhadores do interior. Como encaminhamento do grupo fala-escuta, os serv(i)dores estão se organizando para fazer reuniões mensais, na intenção de que eles possam se relacionar melhor, estreitar os laços e promover a cooperação e solidariedade.

Figaro (2008) destacou que o trabalhar sedia as relações comunicacionais, construindo, assim, a realidade social dos sujeitos. Nesta prática clínica, foi possível visualizar o avanço do grupo com relação à comunicação entre os pares, mas, sobretudo, com a chefia, visto que o coletivo de serv(i)dores se aproximou da gestão para narrar sobre os percalços da organização do trabalho. Cabe refletir, então, que o espaço de discussão é um contexto propício para que essas relações comunicacionais se movimentem. Esse cenário pode ser pensado como sendo um lugar fértil para implementar políticas que vislumbrem a saúde mental do serv(i)dor. Como foi visto, a sobrecarga e as condições de trabalho são aspectos da organização que precisam ser mais assistidos, sendo que, para além dos recursos físicos, os sujeitos buscam o reconhecimento no trabalho.

Para Dejours (2011), o reconhecimento consiste no processo de valorizar o esforço e as energias investidas pelo trabalhador para a realização das atividades laborais, muitas vezes, repletas de cargas de sofrimento. Esse percurso permite que o sujeito construa sua identidade, traduzida pelas vivências de prazer e de autorrealização. Logo, o sentido atribuído ao sofrimento no trabalho depende do fator reconhecimento. Isto é, conforme o trabalhador é reconhecido no/pelo trabalho, abre espaço para que este reflita e atribua sentido às suas frustrações e dúvidas, passando a olhar, dessa forma, de um jeito novo, diferente. Neste processo clínico, o fato do gestor atual ter aceitado a realização desta pesquisa de escuta clínica do sofrimento no trabalho foi uma atitude interpretada pelo coletivo como uma forma de reconhecimento.

Cruz Lima (2013) corrobora com Dejours (2011) ao definir que, para a psicodinâmica do trabalho, o reconhecimento no trabalho constitui o registro do fazer (trabalho propriamente dito) e, posteriormente, desliza para o registro do ser (realização do eu). Essa dinâmica do reconhecimento habita o sentimento de pertencer a um coletivo, assim como apresenta caminhos possíveis para o fortalecimento da identidade.

Vale ressaltar que várias faces da violência foram retratadas, dentre elas: pressão para atingir metas inatingíveis, excesso de trabalho, gestão autoritária (gestão anterior), ameaças e assédio moral. Nesse contexto, houve violência explícita, que foi alcançando os serv(i)dores de forma isolada. Eles nomearam que o ex-gestor escolhia a “bola da vez”,

passados mais de dois anos, perceberam que aquela situação não podia ser naturalizada, pois várias pessoas já tinham sido o alvo. Farias (2013) destacou que nem sempre a violência é nítida, ao passo que pode ser dissimulada pelas práticas organizacionais, que utilizam recursos de sedução. Nesse caso, alguns serv(i)dores relataram que sofreram indiretamente.

A violência passou a ser concebida e nomeada por eles de assédio moral. De acordo com Heloani e Barreto (2013, p. 56), “o assédio moral constitui uma violação dos direitos fundamentais e uma mácula à dignidade humana”. Por sua vez, Heloani e Barreto (2018) relataram também que, no Brasil, as pesquisas têm demonstrado que a duração do assédio moral compreende o período entre seis e doze meses. Contudo, Barreto (2005) destacou que a duração pode sofrer uma variação de três meses a mais de três anos. Nas organizações públicas, essa violência tende a se estender, jogando o servidor de um lado para o outro. No grupo fala-escuta, esse fenômeno foi possível de ser visualizado quando os participantes narravam que o antigo chefe “escolhia” o serv(i)dor que seria “a bola da vez”, conforme dito anteriormente, sendo que a duração da violência ultrapassou os três anos. Heloani e Barreto (2018) analisaram que a duração do assédio moral, na maioria das vezes, supera os doze meses.

Ainda na perspectiva desses autores, o assédio tem tido repercussões em todos os veículos de comunicação, sendo divulgado e discutido pela sociedade nos sindicatos, contextos legislativos e nas academias. Em 1º de maio de 2001, Margarida Barreto e uma equipe de pesquisadores fundaram o site “[www.assediomoral.org](http://www.assediomoral.org)”, sem fins lucrativos. O intuito da equipe era disponibilizar o acesso às práticas agressivas situadas nas relações de trabalho, com vistas a informar a população. “Desde a data de sua inauguração até o momento, ocorreram, aproximadamente, 7 milhões de acesso ao site” (HELOANI, BARRETO, 2018, p. 64). Este número reflete a emergência do tema.

Soboll (2017) acrescentou que, no Brasil, desde 2000, o conceito de assédio moral tem apresentado um problema estrutural, pois não existe concordância com relação aos critérios definidores. Destacou, ainda, que há diversas abordagens que entendem esse fenômeno de forma diferente, atribuindo conceitos e intervenções diversas. Explicaremos, a seguir, como a abordagem tradicional e a abordagem psicossocial definem o assédio moral.

A abordagem tradicional vem sendo amplamente estudada pela vitimóloga Marie France Hirigoyen, que busca explicar e encontrar soluções para o assédio moral na esfera individual (psíquica), entendendo que parte sempre de um problema entre uma vítima e um agressor, sendo o contexto de trabalho apenas o lugar em que esse conflito se torna evidente. Nessa perspectiva, o assédio moral decorre de conflitos de personalidades ou perfis

individuais, sendo a denúncia, a judicialização e os tratamentos psicológicos e psiquiátricos, as principais formas de enfrentamento (SOBOLL, 2017).

Todavia, a abordagem psicossocial concebe que o assédio moral é originado na forma como a organização do trabalho e a sociedade são estabelecidas, assim como agrega os fatores individuais e relacionais. Essa perspectiva é embasada nas teorias clínicas do trabalho e na sociologia crítica, que olha para o fenômeno da violência, vendo além dos fatores individuais, preocupando-se também com os fatores grupais, organizacionais e sociais (SOBOLL, 2017).

Nessa direção, os estudos psicossociais refletem que se faz necessário transcender a perspectiva “vítima-agressor”, visto que essa nomenclatura traz consigo um dualismo, vítima sempre será a vítima e o agressor sempre será o agressor. A abordagem psicossocial sugere que seja utilizado o termo “alvo”, pois considera que o agressor, em outras situações, pode vir a se tornar também uma vítima, assim como o contrário também pode acontecer (SOBOLL, 2017).

Nesta pesquisa, optamos por analisar a violência no trabalho a partir da abordagem psicossocial, entendendo que não se configura como um problema individual, mas por uma situação conjunta orquestrada pelas interações existentes na organização do trabalho. A forma como o trabalho é solicitado e organizado também pode suscitar o surgimento do assédio moral. Na instituição pesquisada, foi possível visualizar o assédio moral interpessoal, assim como o assédio moral organizacional, visto que as formas de violência também eram estampadas nas políticas e nas práticas organizacionais, ora sutis, ora explícitas.

“No assédio organizacional, o alvo é generalizado e atinge diretamente a maioria ou toda a equipe de trabalho ou um grupo com perfil definido (ex.: os adoecidos, aqueles que não atingem as metas ou os questionadores)” (SOBOLL, 2017, p. 15). Identificamos nas narrativas que os perfis questionadores e aqueles que tinham algum histórico de adoecimento mental foram os mais atingidos diretamente.

Dentre as patologias relatadas pelos trabalhadores, a depressão e a fibromialgia foram as mais mencionadas. Nesse ponto, essa pesquisa converge com os achados de Amaral (2018), que realizou uma escuta clínica do trabalho com professoras readaptadas e, em se tratando de patologias, a depressão e a fibromialgia também foram as mais citadas.

Nesta escuta clínica com os serv(i)dores, as narrativas traziam sintomas de um grupo que (sobre)viveu em meio ao caos organizacional. Para lidar com estes sofrimentos, constituíram sistemas defensivos individuais e coletivos, sendo que a negação e a

autoaceleração emergiram como principais estratégias defensivas utilizadas pelo coletivo. Moraes (2013a) apontou que a negação constitui um dos mecanismos psicológicos mais utilizados como estratégia de defesa, ao passo que “nega-se o fato de que a organização do trabalho é a causa do sofrimento, responsabilizando-se o indivíduo pelo problema” (MORAES, 2013a, p. 154).

Foi possível identificar, no grupo, estratégias defensivas individuais e coletivas de negação, muitas vezes caracterizadas pela desconfiança, pelo individualismo e pelo isolamento, atribuindo as falhas como consequência do despreparo e da incompetência de alguns. Este sistema defensivo é caracterizado por Dejours (2011) como sendo defesas de adaptação e exploração, pois o trabalhador nega o sofrimento e submete seus desejos aos objetivos organizacionais, assumindo as metas da produção como suas. Este modo de pensar e agir pode conduzir a um contexto de alienação.

A defesa exploradora da autoaceleração foi visualizada no grupo como um sintoma que funcionava em favor do aumento da produção. Segundo Mendes (2007), as estratégias defensivas minimizam os efeitos nocivos produzidos pela organização do trabalho, atuando de maneira protetora, adaptativa ou exploradora, com vistas a manter, ainda que de maneira inconsistente, a saúde mental. Todavia, essas estratégias não suscitam as vivências de prazer no trabalho.

Foi possível constatar também o sofrimento criativo, que se destina à engenhosidade e à criação de soluções para os empecilhos decorrentes do trabalho. Nesse caso, tal sofrimento atuou como um mobilizador para mudar o real do trabalho, trazendo benefícios para a organização do trabalho assim como colaborou para a realização pessoal. Moraes (2013b) delineou que, para que o sofrimento se torne criativo, é necessário que seja subvertido em prazer por meio da inteligência prática.

Observamos que o sofrimento criativo emergia nas sessões a partir do uso de metáforas, momento em que os trabalhadores despertavam para pensar a organização do trabalho a partir de uma forma engenhosa, fomentando ações para mudar o trabalho por meio da inteligência prática. A título de exemplo, reuniram-se para apresentar as demandas do grupo ao gestor atual. De início, conforme apresentado anteriormente, enviaram um e-mail com as pautas pré-definidas solicitando uma reunião. A metáfora que potencializou essa mobilização foi “Não basta ter a faca e o queijo na mão, é preciso ter fome! ”. Esse recurso foi apresentado ao coletivo via memorial. Essa inteligência envolve a cognição e a afetividade, não se restringe, portanto, ao processo mental cognitivo. De acordo com Dejours (2011), a inteligência prática é astuciosa e pulsional, pois precisa dar conta dos imprevistos



inerentes ao trabalho. Ela é espontânea e se manifesta em busca do sentido no trabalho. Vasconcelos (2013, p. 238) acrescentou que essa inteligência está “enraizada no corpo” e compreende “um conhecimento corporificado, histórico e cultural”. Os resultados da ação, obtidos por meio da inteligência prática, conferem maior relevância ao trajeto percorrido para alcançá-los.

De outro lado, o sofrimento pode tomar um caminho diferente, o patogênico. Isso acontece quando o trabalhador não consegue meios de negociação com a organização do trabalho e, desse modo, sua capacidade inventiva fica castrada (MORAES, 2013b). O sofrimento patogênico emergiu ao longo das sessões, deixando claro que foi um grupo que passou por situações constrangedoras e opressoras. Além de ter as relações interpessoais minadas, a falta de reconhecimento no trabalho foi um fator desencadeador para potencializar o contexto de sofrimento.

Nesta clínica com os serv(i)dores, foi possível perceber a potência do espaço de discussão, que favoreceu a elaboração e a perlaboração dos conteúdos recalcados vigentes no grupo de trabalhadores. Segundo Laplanche e Pontalis (1992, p. 339), a perlaboração constitui o “processo pelo qual a análise integra uma interpretação e supera as resistências que ela suscita”, possibilitando, dessa forma, a aceitação dos elementos recalcados pelo sujeito, que se liberta da influência dos mecanismos repetitivos (elaboração interpretativa).

A construção deste espaço possibilitou que os sujeitos se (re)construíssem por meio da cooperação e dos vínculos de confiança e afeto. Para Merlo, Bottega e Magnus (2013), este espaço genuíno é o lugar para os trabalhadores problematizarem suas questões de forma livre, sem que haja julgamentos. Por meio do uso da palavra e da escuta, emergem as elaborações dos conteúdos que foram problematizados, com vistas a resgatar os vínculos de cooperação e solidariedade entre os sujeitos.

A mobilização dos serv(i)dores públicos federais traduziu um avanço para o coletivo como um todo que, por meio do sofrimento criativo, da inteligência prática, do espaço de discussão, da cooperação e do reconhecimento, conseguiu construir contextos de autonomia para mudar o trabalho. Esta emancipação do coletivo foi essencial para que a mobilização subjetiva entrasse em cena.

Mendes e Duarte (2013) descreveram que a mobilização subjetiva é caracterizada como sendo um processo intersubjetivo, o que significa dizer que envolve o engajamento do trabalhador no próprio espaço de discussão. Tais autores ressaltaram a importância da contribuição-retribuição simbólica, que consiste no reconhecimento do trabalhador pelos pares e pela chefia. “Por trás da mobilização subjetiva, há a busca da identidade; o sujeito

não quer só executar a tarefa; quer dar vida ao trabalho, deixar sua marca” (MENDES; DUARTE, 2013, p. 261).

Foi possível constatar que o trabalho do grupo de serv(i)dores públicos federais pesquisados em Palmas –TO transitou por contextos de (re)significação. O que antes era um ambiente adoecedor, passa a ser olhado como um cenário de possibilidades, denominado por eles de “curva da normalidade”. Dejours (1994) propôs a “normalidade” como um objeto de estudo a ser debruçado pela psicodinâmica do trabalho, nesse passo, abriu caminhos para que o prazer no trabalho também fosse abordado, não somente o sofrimento.

Dessa forma, o termo “curva da normalidade”, utilizado pelos serv(i)dores públicos, refere-se ao novo momento que estão vivenciando, marcado pelo prazer de ir trabalhar, diferentemente do que acontecia na época da gestão passada. A constituição do espaço de discussão propiciou que as narrativas de sofrimento se deslocassem para as deliberações, etapa fundamental para que a mobilização subjetiva acontecesse.

## CENA 6 - DESFECHO

*“O trabalho em uma boa prosa tem três graus:  
um musical, em que ela é composta, um  
arquitetônico, em que ela é construída, e,  
enfim, um têxtil, em que ela é tecida”  
(BENJAMIM, 2011, p. 24).*

Essa pesquisa teve como objetivo geral analisar as narrativas de um grupo de serv(i)dores públicos federais a partir do uso dos dispositivos da escuta clínica do sofrimento no trabalho. O movimento do grupo, ao longo da escuta clínica, se deu de modo que, num primeiro momento, permaneceram na queixa e na repetição, mas ao longo das sessões, puderam acessar a dor por meio da fala, das discussões, elaborando, perlaborando. Observamos que a repetição foi necessária para que pudessem (re)significar o sofrimento e assim vivenciar o prazer em serem trabalhadores da instituição pública federal.

O nível de escolaridade que prevaleceu entre os participantes foi a pós-graduação. O elevado número de pós-graduados, aliado ao envolvimento da instituição pública federal, assim como dos próprios serv(i)dores em buscar o sentido no trabalho, pode ter favorecido a mudança de narrativa do grupo, tendo em vista a facilidade de elaboração dos conteúdos discutidos nas sessões. Um aspecto importante é o fato de já terem passado por outros espaços para falar da dor causada pelo “assédio moral” (via SIASS, Ministério Público e sindicato).

No que concerne ao uso dos dispositivos clínicos de escuta do sofrimento, ressaltamos que a análise da demanda, a transferência e a interpretação foram vivenciadas durante todo o processo clínico. A partir da Análise da Psicodinâmica do Trabalho, constatamos que a organização do trabalho dos serv(i)dores foi subdividida em três momentos: a gestão anterior com a repetição da violência no trabalho, a partir das imposições verticalizadas; a gestão-tampão sem modificações na organização, apenas “guiando o barco” sem violências explícitas; e a gestão atual, contexto em que os participantes constituíram um espaço de discussão para deliberar sobre o novo momento que estavam vivenciando.

Destacamos que a depressão surgiu como uma das patologias mais narradas pelos serv(i)dores neste grupo, todavia, foi possível identificar que esse quadro patológico se referia ao momento passado e, no momento presente, os trabalhadores têm conseguido ser criativos para lidar com as adversidades impostas pelo trabalho.

A partir da escuta clínica do trabalho realizada, observamos que os serv(i)dores se fortaleceram diante dos efeitos promovidos pelo assédio moral. O espaço de discussão possibilitou que os trabalhadores compartilhassem suas dores em relação à violência sofrida

no trabalho, assim como avaliassem o impacto da sobrecarga de trabalho presente no momento atual.

Foi possível visualizar, ainda, o resgaste de sentido nesta clínica, uma vez que os serv(i)dores reconheceram as mudanças que tiveram na comunicação entre os pares da sede, legitimando a importância de constituir outro espaço público de discussão assim que este processo clínico findasse. Sobre os desafios, pontuaram que ainda precisam melhorar o ambiente de trabalho e o relacionamento interpessoal e profissional com os serv(i)dores que trabalham no interior, declarando ter sido uma pena eles não poderem participar desta escuta clínica, por questões de logística e escassez de recursos financeiros.

Com o fim desta escuta clínica do sofrimento no trabalho, podemos concluir que o uso dos dispositivos clínicos permitiram que os serv(i)dores mudassem suas narrativas, visto que atribuíram novos sentidos ao trabalho, (re)significando, assim, os conteúdos que desencadearam sofrimento intenso. Desse modo, percebemos que houve uma reorganização do sistema defensivo.

A partir dos resultados obtidos neste estudo, enquanto clínica-pesquisadora, destaco como agenda de pesquisa o estudo dos subterfúgios que a classe trabalhadora utiliza para enfrentar/lidar com a violência simbólica, imposta/colocada nas relações de trabalho do sistema capitalista. Há, ainda, o interesse em estudar as narrativas do trabalho de outras categorias profissionais, bem como articular uma discussão sobre a Psicodinâmica das relações de trabalho mediadas por Tecnologias de Informação e Comunicação.

Como agenda de novas pesquisas para aqueles que se interessam em aprofundar nas temáticas que envolvam a clínica do trabalho e o serviço público, destacamos que os temas como aposentadoria e avaliação de desempenho são características presentes nas organizações públicas que precisam ser melhor investigadas. Averiguar como as dissimulações discursivas presentes na gestão do desempenho têm incidido na saúde do serv(i)dor público constitui um aspecto fundamental para entender as formas de violência no trabalho, recorrentes na área pública.

Recomendamos, ainda, que sejam realizadas análises do processo de gestão na administração pública, considerando as especificidades deste setor. Sugerimos um estudo que tenha como objetivo investigar a constituição e as peculiaridades do assédio moral nas organizações públicas que vivenciaram esse contexto de violência. Destacamos a emergência de atuações voltadas para a prevenção e para a promoção de saúde no serviço público.

## CRÉDITOS

ALVES, J. J. **Mobilização Subjetiva para o Prazer-Sufrimento no Trabalho dos Taquígrafos Parlamentares: Uma Prática em Clínica Psicodinâmica da Cooperação.** 2014. 106 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

AMARAL, G. A. **Escuta Clínica do Sofrimento e Mobilização Subjetiva de Professores Readaptados.** 2016. 92 f. Projeto de Qualificação de Doutorado (Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações - Psto) - Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

\_\_\_\_\_. **Escuta Clínica do Trabalho e (Re)significação do Sofrimento de Professoras Readaptadas.** 2018. 235 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações - Psto) - Universidade de Brasília, Brasília, 2018.

ANJOS, F. B. dos. **Cultura do concurso público: uma análise da psicodinâmica do trabalho.** Curitiba: Juruá, 2016. 144 p.

ANTUNES, R. (Org.). **Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil.** São Paulo: Boitempo, 2006. 528 p. (Coleção Mundo do Trabalho).

\_\_\_\_\_. A nova morfologia do trabalho no Brasil Reestruturação e precariedade. **Revista Nueva Sociedad**, Buenos Aires, jun. 2012, p. 44-59. Disponível em: <[http://nuso.org/media/articles/downloads/3859\\_1.pdf](http://nuso.org/media/articles/downloads/3859_1.pdf)>. Acesso em: 02 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. **Adeus ao trabalho?:** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez; Editora da Universidade Estadual de Campinas, 2000a.

\_\_\_\_\_. Desenhando a nova morfologia do trabalho e suas principais manifestações. In: MENDES, Ana Magnólia (Org.). **Trabalho & sofrimento: práticas clínicas e políticas.** Curitiba: Juruá Editora, 2014. p. 25-45.

\_\_\_\_\_. **O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital.** 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2018.

\_\_\_\_\_. **Os sentidos do trabalho:** Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2000b.

\_\_\_\_\_. Trabalho e Precarização Numa Ordem Neoliberal. In: GENTILI, Pablo; FRIGOTTO, Gaudêncio (Orgs.). **A Cidadania Negada:** Políticas de Exclusão na Educação e no Trabalho. São Paulo: Cortez, 2001. p. 35-48.

ARAÚJO, L. K. R. Escuta (Clínica). In: VIERA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho.** Curitiba: Juruá, 2013, p. 143-145.

ARENDT, H. **A condição humana.** 11. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2010.

AYELÉN GÓMEZ, V. **Desamparo e sofrimento no trabalho bancário:** um estudo de caso em clínica do trabalho. 2017. 158 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011. 279 p.

BARRETO, M. M. S. **Assédio moral:** a violência sutil – análise epidemiológica e psicossocial no trabalho no Brasil. 2005. 236 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2005.

BAUMAN, Z. **Identidade:** entrevista a Benedetto Vecchi. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2005.

\_\_\_\_\_. **O mal-estar na pós-modernidade.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1998.

\_\_\_\_\_. **Vida líquida.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2007.

BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. Introdução às clínicas do trabalho: aportes teóricos, pressupostos e aplicações. In: BENDASSOLLI, Pedro F.; SOBOLL, Lis Andrea P. (Org.). **Clínicas do Trabalho:** Novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade. São Paulo: Atlas, 2011. p. 3-21.

BIRMAN, J. Dor e Sofrimento na Contemporaneidade: Uma Leitura Psicanalítica do Campo do Trabalho. In: MERLO, Á. R. C. (Org.). **O Sujeito no Trabalho: Entre a Saúde e a Patologia**. Curitiba, PR: Editora Juruá, 2013. p. 41-54.

BLANCH, J. M.; CANTERA, L. M. Subjetivación del trabajo em el capitalismo flexible. In: MENDES, A. M. (Org.). **Trabalho e saúde: O sujeito entre emancipação e servidão**. 1. ed. 3. reimpr. Curitiba: Juruá, 2008. Cap. 6, p. 89-101.

BORGES, A. M. C. Reforma do Estado, emprego público e a precarização do mercado de trabalho. **Caderno CRH**, v. 17, n. 41, p. 255-268, mai./ago. 2004.

BORUCHOVITCH, E.; MEDNICK, B. R. The meaning of health and illness: some considerations for health psychology. **Revista PSICO-USF**, v. 6, n. 2, p. 55-64, jul./dez. 2002.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o Regime Jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 11 dez. 1990.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. (Orgs). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1998.

BRUM, E. Exaustos-e-correndo-e-dopados. **Revista El País, Brasil**. 2016. Disponível em: <[http://brasil.elpais.com/brasil/2016/07/04/politica/1467642464\\_246482.html](http://brasil.elpais.com/brasil/2016/07/04/politica/1467642464_246482.html)>. Acesso em: 10 jun. 2017.

CARDOSO, M. Christophe Dejours. **Ágora (Rio J.)**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, p. 89-94, dez. 2001. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-14982001000200007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-14982001000200007&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 22 abr. 2017.

CARNEIRO, S. A. M. A experiência da prefeitura de São Paulo. A saúde do trabalhador público: questão para a gestão de pessoas. A experiência da prefeitura de São Paulo. **Revista do Serviço Público: A saúde do trabalhador público: questão para a gestão de pessoas**, Brasília, DF, v. 57, n. 1, p. 23-49, jan./mar., 2006.

\_\_\_\_\_. Saúde do servidor: uma questão para a gestão de pessoas. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 4., 2011, Brasília. **Anais**. Brasília: CONSAD, 2011.

CARVALHO, G. M. **Análise psicodinâmica do trabalho da população de rua de Manaus**. 2015. 143 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2015.

CASTELLS, M. **A Era da Informação: economia, sociedade e cultura**. v. 3. São Paulo: Paz e terra, 1999.

CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (Org.). **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**, Porto Alegre: Zouk, 2011. 494 p.

CHANLAT, J. F. O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7., 2002, Lisboa, Portugal. **Anais**. Lisboa: CLAD, out. 2002. p. 8-11.

CIAMPA, A. C. Identidade. In: LANE, S. T. M.; CODO, W. (Orgs.), **Psicologia social: o homem em movimento**. 11. ed. São Paulo: Brasiliense, 1984. p. 58-75.

COUTINHO, M. C.; KRAWULSKI, E.; SOARES, D. H. P. Identidade e trabalho na contemporaneidade: repensando articulações possíveis. **Psicologia & Sociedade**, Porto Alegre, v. 19, n. spe, p. 29-37, 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-71822007000400006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822007000400006&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 15 mai. 2017.

CRUZ LIMA, S. C. Reconhecimento no Trabalho. In: VIERA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013, p. 351-355.

DAL ROSSO, S. **Mais trabalho!** Intensificação do labor na sociedade contemporânea. São Paulo: Boitempo, 2008.

DEBORD, G. **A sociedade do espetáculo**. 1. ed. Rio de Janeiro: Contraponto Editora, 1997.

DEJOURS, C. **A Loucura do Trabalho: Estudo de Psicopatologia do Trabalho**. São Paulo: Cortez; Oboré, 1987.



\_\_\_\_\_. Entre o desespero e a esperança: como reencantar o trabalho. **Revista CULT**, São Paulo, v. 139, n. 12, p. 49-53, 2009. Disponível em: <<http://revistacult.uol.com.br/home/2010/03/reencantar-o-trabalho/>>. Acesso em: 10 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. Por um novo conceito de saúde. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 14, n. 54, p. 7-11, abr./jun. 1986.

\_\_\_\_\_. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. Subjetividade, trabalho e ação. **Revista Produção**. São Paulo, v. 14, n. 3, p. 27-34, dez. 2004. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010365132004000300004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010365132004000300004&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 10 abr. 2017.

DEJOURS, C.; DESSORS, D.; DESRIAUX, F. Por um trabalho, fator de equilíbrio. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 3, jun. 1993. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901993000300009&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901993000300009&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 06 mar. 2017.

DEJOURS, C. A Metodologia em psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, S. e SZNELWAR, L. I. **Christophe Dejours: Da Psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho**. Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz; Brasília: Paralelo 1, 2011. p. 125-150.

DUARTE, F. C. **Dispositivos para a escuta clínica do sofrimento no trabalho: Entre a clínica da cooperação e das patologias**. 2014. 142 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

DUARTE, F. S.; MENDES, A. M. B. Da Escravidão A Servidão Voluntária: Perspectivas Para A Clínica Psicodinâmica Do Trabalho No Brasil. **Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, [S.l.], v. 2, n. 3, p. 68-128, nov. 2014. Disponível em: <<http://revistas.face.ufmg.br/index.php/farol/article/view/2579>>. Acesso em: 07 mai. 2017.

ERIKSON, E. H. **Identidade, Juventude e Crise**. Rio de Janeiro: Zahar editores, 1976.

FACAS, E. P. **Estratégias de mediação do sofrimento no trabalho automatizado: estudo exploratório com pilotos de trem de metrô do Distrito Federal**. 2009. 116 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

\_\_\_\_\_. **Protocolo de avaliação dos riscos psicossociais no trabalho - contribuições da psicodinâmica do trabalho**. 2013. 191 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

FACAS, E. P.; GHIZONI, L. D. As falácias do culto ao desempenho no mundo do trabalho. **Revista Trabalho (En)Cena**. Palmas-TO, v. 3, n. 2, p. 1-2, 2018.

FACAS, E. P.; FISCHER, H. C. R.; GHIZONI, L. D. Clínica Psicodinâmica do Trabalho com Gestores de uma Unidade de Taquigrafia Parlamentar. **Trabalho (En)Cena**, [S.l.], v. 2, n. 1, p. 117-131, set. 2017. Disponível em: <<https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/encena/article/view/3993>>. Acesso em: 31 out. 2017.

FARIAS, J. H. Violência no Trabalho. In: VIERA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013, p. 489-498.

FERREIRA, A. S. **A Psicodinâmica do Trabalho de Profissionais de Odontologia do Centro Ambulatorial de um Hospital Universitário**. 2013. 106 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília, Brasília, 2013. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/13165>>. Acesso em: 27 set. 2017.

FERREIRA, J. B. **Trabalho, sofrimento e patologias sociais: estudo com trabalhadores bancários e anistiados políticos de uma empresa pública**. 2007. 159 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

FERREIRA, M. C.; ALVES, L.; TOSTES, N. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 25, n. 3, p. 319-327, jul./set. 2009.

FERRI, M. R. **Os saberes do funcionário público na administração municipal: um estudo de caso em um município de pequeno porte**. 2003. (FOLHAS) f. Dissertação (Mestrado - Programa de Pós-Graduação em Administração) - Universidade Estadual de Londrina, Londrina; Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2003.

FIGARO, R. **Relações de comunicação no mundo do trabalho**. São Paulo: Annablume, 2008.

FLICK, U. **Introdução a Pesquisa Qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRANÇA, B. H. **O Barnabé: consciência política do pequeno funcionário público**. São Paulo: Cortez, 1993.

FREITAS, L. G. de. Centralidade do Trabalho. In: VIEIRA, F. de O. (Org.) **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Curitiba, PR: Juruá Editora, 2013a. p.77-81.

\_\_\_\_\_. Trabalho Vivo. In: VIEIRA, F. de O. (Org.) **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Curitiba, PR: Juruá Editora, 2013b. p. 473-476.

FREUD, S. **Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud**. v. 12. Rio de Janeiro: Imago. (Trabalho original publicado em 1914). p. 191-203.

GAMA, P. L. et al. Resignificação do sofrimento: clínica do trabalho em um hospital escola. **Revista Laborativa**, v. 5, n. 1, p. 38-63, abr. 2016.

GARCIA, W. I. **Análise psicodinâmica do trabalho no tribunal de justiça do Amazonas: uma aplicação da clínica do trabalho e da ação**. 2011. 109 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2011. Disponível em: <<http://tede.ufam.edu.br/handle/tede/2845>>. Acesso em: 29 mar. 2017.

GERBNER, G. The stories we tell. **Peace Review**, v. 11, n. 1, p. 9-15, 1999.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GHIZONI, L. D. **Clínica Psicodinâmica da Cooperação na Associação de Catadores e Catadoras de Materiais Recicláveis da Região Centro Norte de Palmas – -TO (ASCAMPA)**. 2013. 308 f. Tese de (Doutorado), - Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, Brasil, 2013a.

\_\_\_\_\_. Cooperação. In: VIERA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013b. p. 99-102.

GHIZONI, L. D. et al. Clínica Psicodinâmica do Trabalho: a prática em diversos contextos de trabalho. **DESAFIOS: Revista Interdisciplinar da Universidade Federal do Tocantins**, Palmas, TO, v. 1, n. 1, p. 74-94, jul./dez. 2014.

GHIZONI, L. D.; MENDES, A. M. Dispositivos para uma escuta clínica do sofrimento no trabalho dos catadores de materiais recicláveis. **Contextos Clínicos**, São Leopoldo, v. 7, n. 1, p. 15-26, jun. 2014a. Disponível em:  
<[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1983-34822014000100003&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-34822014000100003&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 17 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. Mobilização de um coletivo de catadores: prática em Clínica Psicodinâmica da Cooperação. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, Brasil, v. 17, n. 2, p. 206-223, dez. 2014b. Disponível em:  
<<http://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/112343/110307>>. Acesso em: 16 abr. 2017.

GHIZONI, L. D.; MENDES, A. M.; CORGOZINHO, J. P. Uma proposta brasileira para a Clínica Psicodinâmica do Trabalho. In: SCHLINDWEIN, L. D. C. (Org.). **Saúde mental e trabalho na Amazônia: múltiplas leituras sobre prazer e sofrimento no trabalho**. v. 1, Porto Velho-RO: EDUFRO, 2013. p. 25-39.

GIDDENS, A. **Mundo em descontrole: o que a globalização está fazendo de nós**. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 2003.

GIONGO, C. R.; MONTEIRO, J. K.; SOBROSA, G. M. R. Psicodinâmica do trabalho no Brasil: revisão sistemática da literatura. **Temas psicol.**, Ribeirão Preto, v. 23, n. 4, p. 803-814, dez. 2015. Disponível em:  
<[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-389X2015000400002&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X2015000400002&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 27 mai. 2017.

GOFFMAN, E. **Estigma: Notas sobre a manipulação da identidade deteriorada**. Rio de Janeiro: LTC, 1988.

GUARESCHI, N. M. DE F.; MEDEIROS, P. F. DE; BRUSCHI, M. E. Psicologia Social e estudos culturais: Rompendo fronteiras na produção do conhecimento. In: GUARESCHI, N. M. de F.; BRUSCHI, M. E. (Eds.), **Psicologia Social nos estudos culturais: Perspectivas e desafios para uma nova Psicologia Social**, Petrópolis, RJ: Vozes, 2003. p. 23-49.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 11. ed. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2006.

HAMRAOUI, E. Trabalho vivo, subjetividade e cooperação: aspectos filosóficos e institucionais. In: MERLO, A. R. C. (Org.). **O Sujeito no Trabalho: entre a saúde e a patologia**. Curitiba, PR: Juruá Editora, 2013. p. 55-72.

HAN, B. **Sociedade do Cansaço**. São Paulo: Vozes, 2015.

HELOANI, R.; BARRETO, M. Assédio Moral e Sexual. In: VIEIRA, F. de O. (Org.). **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Curitiba, PR: Juruá Editora, 2013. p. 55-59.

\_\_\_\_\_. **Assédio moral: gestão por humilhação**. Curitiba: Juruá, 2018. 200 p.

JACQUES, M. da G. C. Identidade e trabalho: Uma articulação indispensável. In: TAMAIO, A.; Borges-Andrade, J. E.; CODO, W. (Eds.), **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo, SP: Cooperativa de Autores Associados, 1996. p. 41-47.

LAPLANCHE, J.; PONTALIS, J. B. **Vocabulário da Psicanálise**. 2. ed. Tradução de P. Tamen. São Paulo: Martins Fontes, 1992 (Trabalho original publicado em 1982).

LHUILIER, D. Filiações teóricas das clínicas do trabalho. In: BENDASSOLLI, Pedro F.; SOBOLL, Lis Andrea P. (Org.). **Clínicas do Trabalho: Novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade**. São Paulo: Atlas, 2011, p. 22-58.

LIMA, P. A. **Vivências de prazer-sofrimento de professores que atuam em Educação Inclusiva**. 2013. 74 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2013.

MACÊDO, K. B.; HELOANI, R. Identidade. In: VIEIRA, F. de O. (Org.). **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Curitiba, PR: Juruá Editora, 2013, p. 219-224.

MARTINO, L. M. S. De um eu ao outro: Narrativa, Identidade e comunicação com alteridade. **Revista Parágrafo**, São Paulo, v. 4, n. 1, 2016.

MARTINS, M. **A psicodinâmica do reconhecimento no trabalho de informática de terceirizados e concursados de uma instituição pública**. 2012. 127 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília, Brasília-DF, 2012. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/12853>>. Acesso em 29 abr. 2017.

MARX, K. Mais-Valia Absoluta e Relativa. **O Capital**, livro 1, v. 2. Lisboa: Avante!, 2005.

MEDEIROS, S. N. **Clínica em Psicodinâmica do Trabalho com a Unidade de Operações Aéreas do DETRAN: o Prazer de Voar e a Arte de se Manter Vivo**. 2012. 167 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

MEDEIROS, S. N.; MARTINS, S. R.; MENDES, A. M. Sofrimento e defesa: análise psicodinâmica do trabalho de monitoramento aéreo de trânsito. **Trivium**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 74-90, jun. 2017. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2176-48912017000100008&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2176-48912017000100008&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 04 jul. 2018.

MENDES, A. M. **Valores e vivências de prazer-sofrimento no contexto organizacional**. 1999. 306 f. Tese (Doutorado). Brasília: Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, 1999.

\_\_\_\_\_. A Organização do Trabalho como Produto da Cultura e a Prevenção do Estresse Ocupacional: O Olhar da Psicodinâmica do Trabalho. In: TAMAYO, A. (Org). **Estresse e Cultura Organizacional**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

\_\_\_\_\_. Da psicodinâmica à psicopatologia do trabalho. In: MENDES, Ana Magnólia. (Org.) **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas**. São Paulo: Casa do psicólogo, 2007. p. 29-48.

\_\_\_\_\_. Entrevista: Ana Magnólia Mendes – Meu trabalho me adoce? Entrevista concedida a Patrício Reis. **Portal (En)Cena**. Recuperado em abril de 2015. Disponível em: <<http://encenasaudemental.net/comportamento/entrevista/meu-trabalho-me-adoce/>>. Acesso em: 20 dez. 2017.

\_\_\_\_\_. Escuta Analítica do Sofrimento e o saber-fazer do clínico no trabalho. In: **Trabalho & Sofrimento: práticas clínicas e políticas**. Mendes, A. M. (Org.) Curitiba: Juruá, 2014. p. 65-80.

\_\_\_\_\_. **Laboratório de Psicodinâmica e Clínica do Trabalho**. Disponível em: <[http://lpct.com.br/?page\\_id=25](http://lpct.com.br/?page_id=25)>. Acesso em: 20 fev. 2017.

MENDES, A. M.; ARAUJO, K. R. **Clínica da psicodinâmica do Trabalho: O Sujeito em Ação**. Curitiba: Juruá, 2012.

MENDES, A. M.; DUARTE, F. S. Mobilização subjetiva. In: VIERA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013. p. 259-262.

MENDES, A. M.; GHIZONI, L. D. Nomear, Significar, Elaborar: Práticas de Escuta Clínica do Trabalho e do Sofrimento. **Revista Trabalho (En)Cena**, Palmas-TO, v. 2 n. 1, p. 1-3, 2017.

\_\_\_\_\_. Sofrimento como potência política para o trabalho do sujeito vivo. **Revista Trabalho (En)Cena**, Palmas-TO, v. 1 n. 2, p. 1-3, jul./dez. 2016.

MENDES, A. M.; MULLER, T. C. Prazer no trabalho. In: VIERA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013. p. 289-291.

MENEZES DE CARVALHO, G.; MORAES, R. D. Sobrecarga de trabalho e adoecimento no Polo Industrial de Manaus. **Psicol. rev.**, Belo Horizonte, v. 17, n. 3, p. 465-482, dez. 2011. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-11682011000300009&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-11682011000300009&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 08 jul. 2018.

MENEZES, T. D. de. A Identidade Social: Uma Análise Teórica. **Revista Prolíngua**, Paraíba, v. 5, n. 2, p. 16-27, jul./dez. 2010. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/index.php/prolingua/article/view/13586/7724>>. Acesso em: 21 abr. 2017.

MERLO, A. R. C.; BOTTEGA, C. G.; MAGNUS, C. de N. Espaço Público de Discussão. In: VIERA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013. p. 147-151.

MERLO, A. R. C.; BOTTEGA, C. G.; PEREZ, K. V (Org.). **Atenção ao sofrimento e ao adoecimento psíquico do trabalhador e da trabalhadora**: cartilha para profissionais do Sistema Único de Saúde – SUS. Ilustração de Augusto Franke Bier. Porto Alegre: Evangraf, 2014. 28 p.

MERLO, A. R. C; MENDES, A.M. Perspectivas do uso da psicodinâmica do trabalho no Brasil: teoria, pesquisa e ação. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, Brasília, v. 12, n. 2, p. 141-156, 2009.

MORAES, A. B. T. Identidade e trabalho: um relato sobre as produções científicas brasileiras. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PSICOLOGIA SOCIAL, ABRAPSO, 15., 2009, Maceió, AL. **Anais**. Maceió: FIT, 2009. Disponível em: <[http://www.abrapso.org.br/siteprincipal/images/Anais\\_XVENABRAPSO/365.%20identidade%20e%20trabalho.pdf](http://www.abrapso.org.br/siteprincipal/images/Anais_XVENABRAPSO/365.%20identidade%20e%20trabalho.pdf)>. Acesso em: 20 abr. 2017.

MORAES, R. D. de. Estratégias Defensivas. In: VIERA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013a. p. 153-158.

\_\_\_\_\_. Mobilização Subjetiva: Experiências em Clínica do Trabalho no Amazonas. In: MENDES, A. M., MORAES, R. D. de., MERLO, A. R. C. **Trabalho & Sofrimento**: práticas clínicas e políticas. Curitiba: Juruá, 2014. p. 203-215.

\_\_\_\_\_. Sofrimento Criativo e Patogênico. In: VIERA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013b. p. 415-419.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 8-19, jul./set. 2001.

MOTTA, L. G. **Análise crítica da narrativa**. Brasília: Ed. UnB, 2013.

MOURA, P. M. F. **Vivências de prazer e sofrimento no trabalho de atendimento ao público de servidores do judiciário no Amazonas**. 2013. 107 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2013. Disponível em: <<http://tede.ufam.edu.br/handle/tede/2855>>. Acesso em: 29 mai. 2017.



NEFFA, J. C. El trabajo humano y su centralidad. In: NEFFA, J. C. **Los riesgos psicosociales en el trabajo**: una contribución a su estudio. 1. ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Libro Digital, PDF. 2015. p. 10-60.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. **La prevención de las enfermedades profesionales**. Primera edición. Suiza: OIT. 2013. Disponível em: <[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_protect/@protrav/@safework/document/publication/wcms\\_209555.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@safework/document/publication/wcms_209555.pdf)>. Acesso em: 12 dez. 2017.

PAES DE PAULA, A. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 36-49, mar. 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902005000100005&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902005000100005&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 09 out. 2017.

PAZ, M. G. T.; MENDES, A. M.; GABRIEL, L. Configurações de poder organizacional e estilos de caráter. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 1, n. 1, p. 141-169, jun. 2001. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572001000100006&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572001000100006&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 11 jul. 2018.

PEREZ, K. V. "**Se eu tirar o trabalho, sobra um cantinho que a gente foi deixando ali**": clínica de psicodinâmica do trabalho na atividade de docentes no ensino superior privado. 2012. 251 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Curso de Psicologia Social, Porto Alegre, 2012.

PÉRILLEUX, T. O Trabalho e os destinos políticos do sofrimento. In: MERLO, A. R. C. (Orgs.). **O Sujeito no Trabalho**: entre a saúde e a patologia. Curitiba, PR: Juruá Editora, 2013. p. 73-92.

PÉRILLEUX, T.; MENDES, A. M. O enigma dos sintomas: proposição para uma escuta psicanalítica e política do sofrimento no trabalho. **Trivium**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 1, p. 61-73, jun. 2015. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/trivium/v7n1/v7n1a07.pdf>>. Acesso em: 13 out. 2017.

RAMMINGER, T.; NARDI, H. C. Saúde do Trabalhador: um (não) olhar sobre o servidor público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 58, n. 2, abr./jun., 2007.

REBECHI, C. N.; FIGARO, R. A comunicação no mundo do trabalho e a comunicação da organização: duas dimensões distintas. **Animus. Revista Interamericana de Comunicação Midiática**, Santa Maria - RS, v. 12, n. 23, 2013.

RICOEUR, P. **História y narratividade**. Barcelona: Paidós, 1999.

ROSAS, M. L. **Análise psicodinâmica do trabalho de professores de uma escola rural do município de Iranduba /AM**. 2012. 145 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2012.

SADER, E. **Quando novos personagens entraram em cena**: Experiências, fatos e lutas dos trabalhadores na grande São Paulo em 1970-80. Rio de Janeiro, RJ: Paz e Terra, 1988.

SANTANA, P. M. **Vivências de prazer e sofrimento nos trabalhadores de Enfermagem em um Hospital Universitário em Manaus**. 2015. 97 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2015.

SANTOS, R. H.; MELLO NETO, G. A. R. Estudo Bibliométrico da Publicação Nacional na Área de Administração sobre sofrimento e Psicodinâmica Do Trabalho. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, v. 11, n. 2, p. 59-83, mai./ago. 2016. Disponível em: <<http://revista.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporanea>>. Acesso em: 11 jun. 2017.

SCHIKMANN, R. Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público, organizado por Marizaura Reis de Souza Camões, Maria Júlia Pantoja e Sandro Trescastro Bergue. Brasília: ENAP, 2010.

SELIGMANN-SILVA, E. **Trabalho e desgaste mental**: o direito de ser dono de si mesmo. São Paulo: Cortez, 2011. 624 p.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter**: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 14. ed. Rio de Janeiro: Record, 2009.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. 121 p.

SILVA, T. T. da. A Produção Social da Identidade e da Diferença. In: SILVA, Tomaz Tadeu da (Org.); HALL, Stuart; WOODWARD, Kathryn. **Identidade e Diferença**: A perspectiva dos Estudos Culturais. 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009. p. 73-102.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. A gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 60, n. 3, p. 241-250, jul./set 2009.

SOBOLL, L. A. P. Assédio Moral e Organizacional na Perspectiva Psicossocial: Critérios Obrigatórios e Complementares. In: **Intervenções em Assédio Moral e Organizacional**, Lis Andrea Pereira Soboll (Org.). São Paulo: LTr, 2017. p. 13-22.

SOUZA, S. A. D. de; MOULIN, M.G. B. Serviço público: significados e sentidos de um trabalho em mutação. **Cad. psicol. soc. trab.**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 49-65, jun. 2014. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-37172014000200005&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172014000200005&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 11 jul. 2017.

SOUZA, S. A. D. **Transformações do trabalho no serviço público**: o caso dos técnicos em educação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo. 2012. 114 f. Dissertação (Mestrado em Processos Psicossociais; Processos de Desenvolvimento; Psicologia Social e Saúde) - Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2012.

TRAESEL, E. S.; MERLO, A. R. C. "Somos sobreviventes": vivências de servidores públicos de uma instituição de seguridade social diante dos novos modos de gestão e a precarização do trabalho na reforma gerencial do serviço público. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 224-238, dez. 2014. ISSN 1981-0490. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/112344>>. Acesso em: 08 jul. 2018.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, A. C. L. Inteligência Prática. In: VIERA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013. p. 237-242.

WHO. World Health Organization. **Basic Documents**, Forty-fifth edition, Supplement, October, 2006.

WOODWARD, K. Identidade e diferença: Uma introdução teórica e conceitual. In: T. T. da Silva (Ed.), **Identidade e diferença: A perspectiva dos estudos culturais**, 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004. p. 7-72.

## APÊNDICES

**APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PARA LEVANTAMENTO DE PERFIL DOS  
SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS**



**DADOS PESSOAIS**

<b>Nome:</b> _____		
<b>Data de nascimento:</b> ____/____/____	<b>Sexo:</b> ( ) Masculino ( ) Feminino	
<b>Idade:</b> ____ anos.		
<b>Estado civil:</b> ( ) Solteiro ( ) Casado/União Estável ( ) Divorciado/Separado ( ) Viúvo		
<b>Tem filhos?</b> ( ) Não ( ) Sim <b>Se sim, quantos?</b> _____		
<b>Escolaridade:</b>		
( ) Ensino Médio	( ) Ensino Superior Incompleto	( ) Ensino Superior
( ) Pós-Graduação <b>Curso:</b> _____		

**INFORMAÇÕES DE TRABALHO E SAÚDE**

<b>Quadro:</b> ( ) Técnico ( ) Analista
<b>Função:</b> ( ) Administrativo ( ) Operacional ( ) Supervisão ( ) Outro _____.
<b>Tempo de serviço:</b>
( ) Menos de 5 anos ( ) de 6 a 10 anos ( ) de 11 a 15 anos ( ) de 16 a 20 anos ( ) de 21 a 25 anos ( ) de 26 a 30 anos ( ) acima de 30 anos.
<b>Acompanhamento psicoterapêutico:</b>
( ) Já fiz ( ) Estou fazendo ( ) Nunca fiz.
<b>Acompanhamento psiquiátrico:</b>
( ) Já fiz ( ) Estou fazendo ( ) Nunca fiz.
<b>Faz uso de algum medicamento?</b>
( ) Não ( ) Sim.
<b>Se sim, qual(is)?</b>
_____
_____

**APÊNDICE B - DECLARAÇÃO DE INSTITUIÇÃO COPARTICIPANTE****UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO E SOCIEDADE -  
PPGCom**

Eu, \_\_\_\_\_, abaixo assinado, Superintendente da Instituição Pública Federal em Palmas - TO, coparticipante no projeto de pesquisa intitulado: **“NÓS PASSAMOS POR UNS MAUS BOCADOS”**: ANÁLISE DAS NARRATIVAS DO TRABALHO DOS SERV(ID)ORES PÚBLICOS FEDERAIS. DECLARO ter lido e concordado com a proposta de pesquisa da pesquisadora proponente, bem como conhecer e cumprir as Resoluções Éticas Brasileiras, em especial a Resolução CNS466/2012 e a Norma Operacional CONEP 001/13. Esta instituição está ciente de suas responsabilidades e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos participantes, dispondo de infraestrutura necessária para a garantia e a realização das ações previstas no referido projeto, visando à integridade e proteção dos participantes da pesquisa.

Palmas, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017.

---

Superintendente da Instituição Pública Federal

## APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



### UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS

Convidamos-lhe para participar, como voluntário (a), da pesquisa intitulada: “**NÓS PASSAMOS POR UNS MAUS BOCADOS**”: ANÁLISE DAS NARRATIVAS DO TRABALHO DOS SERV(I)DORES PÚBLICOS FEDERAIS. Eu, Thaís Moura Monteiro, solteira, residente em Palmas - TO, psicóloga e responsável pela pesquisa, orientada pela Professora Doutora Liliam Deisy Ghizoni.

Abaixo serão esclarecidos detalhes sobre a pesquisa e se você tiver interesse, deverá assinar nos campos em que se pede seu nome e assinatura nesse documento, em duas vias iguais, sendo que uma delas fica com você. Em caso de recusa, você não sofrerá nenhum tipo de penalidade por isto.

**I. Objetivo e justificativa da pesquisa:** o objetivo da pesquisa é realizar a escuta clínica do sofrimento no trabalho dos servidores de um órgão público federal em Palmas-TO acerca do sofrimento decorrente do contexto de trabalho. Assim, a presente pesquisa é importante, porque pode contribuir para uma melhor compreensão do sofrimento decorrente do contexto laboral, especificamente sobre a relação entre trabalhadores e organização.

**II. Procedimentos para coleta de dados:** serão realizadas aproximadamente doze sessões de coleta de dados com o grupo de servidores públicos federais, com duração em média de noventa minutos cada uma. Nestas sessões, os trabalhadores falarão sobre questões relacionadas ao trabalho que, de certa forma, desencadearam em sofrimento.

**III. Utilização das informações coletadas:** os dados coletados ficarão sob minha guarda. Após passarem pelo processo de análise, estes dados serão arquivados e ficarão guardados por mim durante o período de cinco anos.

**IV. Dos riscos:** Os eventuais riscos decorrentes de sua participação na pesquisa podem estar relacionados a algum mal-estar ou incômodo durante as sessões, na medida em que serão tratadas questões referentes ao seu trabalho e organização.

**V. Benefícios:** considerando as características metodológicas da pesquisa, os benefícios para os participantes desse estudo serão a criação de um espaço de fala-escuta dos servidores públicos federais, a fim de contribuir para a melhor compreensão do ambiente o qual estão inseridos, propiciando reflexões sobre o trabalho. Outro aspecto será o levantamento da necessidade de investir em políticas de atenção, voltadas à saúde do trabalhador.

**VI. Forma de acompanhamento e assistência:** você tem o direito de esclarecer todas as dúvidas que surgirem a qualquer momento, tendo conhecimento de que o seu nome jamais será divulgado.

---

Assinatura do Participante

---

Assinatura da Pesquisadora

---

Assinatura da Orientadora



**VII. Liberdade de recusar, desistir e retirar o consentimento:** você tem absoluta liberdade para recusar, desistir e retirar seu consentimento a qualquer tempo, sem que isto acarrete penalidade ou prejuízo de qualquer natureza para você.

**VIII. Garantia de sigilo e privacidade:** é de minha responsabilidade manter a sua privacidade, em absoluto sigilo, conforme Conselho Nacional de Saúde (CNS), Resoluções 466/2012 e 510/2016. Os resultados alcançados com a pesquisa poderão ser divulgados em publicações científicas, desde que sua identidade seja mantida em total sigilo.

**IX. Ressarcimento e indenização:** os gastos referentes à participação na pesquisa serão assumidos por mim. Fica também garantida indenização em casos de danos, comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa, conforme decisão judicial ou extrajudicial. Não há nenhum tipo de remuneração pela sua participação nesta pesquisa, uma vez que se trata de uma ação voluntária.

Para informações, esclarecimentos ou dúvidas sobre a pesquisa, em qualquer fase do estudo, o(a) Sr.(a) poderá entrar em contato com a pesquisadora no endereço: 206 Sul, Al. 2, Lote. 70, Palmas - TO; telefone: (63) 9 8415-2477, e-mail: thais.monteiropsi@gmail.com. Caso queira, poderá entrar em contato com a orientadora da pesquisa Profa. Dra. Liliam Deisy Ghizoni pelo telefone: (63) 98416-7025 ou e-mail: ldghizoni@gmail.com. Em caso de desavença com o pesquisador o(a) Sr.(a), poderá fazer contato com o Comitê de Ética em Pesquisa, na Universidade Federal do Tocantins, Avenida NS 15, 109 Norte, Plano Diretor Norte, Palmas - TO, Brasil, CEP: 77001-090, prédio do almoxarifado, contato: (63) 3232-8023, em dia e horário comercial.

Esta pesquisa corresponde e atende às exigências éticas e científicas indicadas nas Res. CNS 466/2012 e 510/2016, que contêm diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Estou ciente de que o resultado do trabalho poderá ser publicado em artigo científico ou outro meio científico de divulgação, preservando em sigilo o nome dos participantes e da instituição. Este termo de consentimento será guardado pelos pesquisadores e, em nenhuma circunstância, ele será dado a conhecer a outra pessoa.

Eu, \_\_\_\_\_,  
fui informado (a) sobre o que a pesquisadora quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação e que caso me interessar, posso receber os resultados da pesquisa quando forem publicados. Por tudo isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não receberei nenhum tipo de compensação financeira pela minha participação neste estudo e que posso sair quando quiser. Também sei que caso existam gastos adicionais, estes serão absorvidos pelo orçamento da pesquisa. Reclamações e/ou insatisfações relacionadas à participação do trabalhador na pesquisa poderão ser comunicadas por escrito à Secretaria do Comitê de Ética da UFT e o seu nome será mantido em anonimato. Este documento será assinado em duas vias, uma via ficará comigo e outra com o pesquisador.

---

Assinatura do Participante

---

Assinatura da Pesquisadora  
Thaís Moura Monteiro

---

Assinatura da Orientadora  
Profa. Dra. Liliam Deisy Ghizoni

**APÊNDICE D - QUADRO SÍNTESE DA SESSÃO**

<p>Sessão de nº ____.</p> <p>Data de realização ____/____/____.</p>	<p>Nº de páginas transcritas: ____.</p> <p>Duração da gravação: _____.</p>
<p><b>Participantes:</b></p>	<p><b>Memorial:</b></p>
<p><b>Temas:</b></p>	<p><b>Afeto:</b></p>
<p><b>Diário de Campo:</b></p>	<p><b>Estratégias Defensivas:</b></p>
<p><b>Observações:</b></p>	<p><b>Supervisão:</b></p>

## APÊNDICE E – MEMORIAL

### MEMORIAL DA SEGUNDA SESSÃO - REALIZADA DIA 12/09/2017

No segundo encontro, discutimos sobre o medo da violência no trabalho voltar a ocorrer. Inicialmente, houve uma negação. Contudo, ao final da sessão, por meio das verbalizações dos colegas, foi possível identificar que esse medo muitas vezes vinha camuflado do receio e da atenção exacerbada de algumas pessoas.

Notamos que a palavra medo suscitou uma certa resistência do grupo, todavia, não se pode negar o interesse em entender algumas frustrações que tiveram na organização e que reverberam até hoje. Traçamos o perfil de um dos assessores da gestão passada: “a regra era o não”, “complicar era o que mais ele sabia fazer”. O organograma também foi tema, principalmente o hiato existente entre o organograma prescrito (aquele que é regimental) com o real (aquele que acontece nas vivências do dia a dia).

Vimos muitas estratégias defensivas, sobretudo, a racionalização. Utilizavam-se palavras para denominar as consequências da dor com certo eufemismo. “Efeito pedagógico”, um conceito aparentemente bonito, mas ao mesmo tempo destina-se a intitular uma situação de violência no e do trabalho. Aprendemos de várias formas, seria a dor um caminho?

Outra estratégia defensiva foi a negação com relação ao tempo e intensidade do sofrimento. Percebo que algumas pessoas buscam pessoalizar a dor, ou seja, generalizam os acontecimentos de acordo com a sua vivência. É importante olharmos para a subjetividade do outro também, podemos agir de diversas formas mediante o mesmo fenômeno. Afinal, somos sujeitos singulares, com histórias de vida distintas.

## APÊNDICE F – MEMORIAL DA 11ª SESSÃO

### Os (des)caminhos

A história de vocês se divide em passado, presente e futuro.

No passado, viveram uma tempestade, um misto de emoções que tiveram dificuldade de nomear. Dor, angústia, tristeza, raiva, descaso, falta de respeito. Era tudo junto, sabe?

Vocês só sabiam que do jeito que estava não podia ficar.

De tanto sofrer, um dia um, outro dia outro, decidiram se unir...

*Acordar todos os dias e ir trabalhar em um ambiente com o clima ruim e relações interpessoais quase inexistentes nos apagava pouco a pouco. Éramos liderados por uma pessoa que não nos reconhecia, maltratava-nos. Doía...*

*Até que veio a gestão-tampão, amenizou a dor, mas a ferida continuava...*

*No presente, parece que decidiram cuidar da gente, escolheram criteriosamente um novo gestor. Nossos corações estavam aflitos, ansiosos e, ao mesmo tempo, esperançosos. Claro que sempre de olho, afinal, a caminhada tinha sido dura. Somos trabalhadores que nos fortalecemos diante da dor!*

*Descobrimos a potência da fala e da escuta. Resolvemos compartilhar o que não estávamos sabendo lidar. E, mais, revolucionamos por meio da AÇÃO. Mobilizamo-nos, tivemos fome da mudança!*

*Já pensamos no futuro, cansamos de deixar pensar pela gente.*

Afinal, a (r)evolução está no caminhAR!