

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E NATURAIS
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA INSTITUCIONAL

WALLACE HUGO CANGUSSU

DO SOFRIMENTO AO PRAZER: UMA PERSPECTIVA ANALÍTICA DA
PSICODINÂMICA DO TRABALHO NA PRIVAÇÃO DE LIBERDADE

VITÓRIA

2026

WALLACE HUGO CANGUSSU

DO SOFRIMENTO AO PRAZER: UMA PERSPECTIVA ANALÍTICA DA PSICODINÂMICA
DO TRABALHO NA PRIVAÇÃO DE LIBERDADE

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Institucional do Centro de Ciências Humanas e Naturais da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Psicologia Institucional.

Linha de pesquisa: Políticas Públicas, Trabalho e Processos Formativo-educacionais.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Paula Figueiredo Louzada

VITÓRIA

2026

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

O48s Oliveira, Wallace Hugo Cangussu de, 1983-
Do sofrimento ao prazer : uma perspectiva analítica da Psicodinâmica do Trabalho na privação de liberdade / Wallace Hugo Cangussu de Oliveira. - 2026.
142 p.

Orientadora: Ana Paula Figueiredo Louzada.
Dissertação (Mestrado em Psicologia Institucional) -
Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Humanas e Naturais.

1. Promoção da saúde dos empregados. 2. Violência no ambiente de trabalho. 3. Trabalho - Aspectos psicológicos. 4. Psicanálise. 5. Psicopatologia. 6. Doenças profissionais. I. Louzada, Ana Paula Figueiredo. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Humanas e Naturais. III. Título.

CDU: 159.9



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E NATURAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA INSTITUCIONAL

**ATA DA SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DO
MESTRADO DO(A) DISCENTE WALLACE HUGO CANGUSSU DE
OLIVEIRA**

Às 15h do dia 23 de abril de 2026, no Centro de Ciências Humanas e Naturais/CCHN - UFES, reuniu-se a Banca Examinadora composta pelos Professores Ana Paula Figueiredo Louzada (Orientador), Alexandro Rodrigues (Membro Interno), Maria Elizabeth Barros de Barros (Membro Interno) e Thiago Drumond Moraes (Membro Externo), para a sessão pública de defesa de dissertação de **Wallace Hugo Cangussu de Oliveira** intitulada **“DO SOFRIMENTO AO PRAZER: UMA PERSPECTIVA ANALÍTICA DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO NA PRIVAÇÃO DE LIBERDADE”**. Presentes os membros da banca e o(a) examinando(a), o(a) orientador(a) Ana Paula Figueiredo Louzada deu início à sessão, passando a palavra ao(à) discente; após exposição de 30 minutos por parte do(a) examinando(a), os membros da banca formularam as suas arguições, as quais foram respondidas pelo(a) discente: em seguida, o(a) presidente da sessão solicitou que os presentes deixassem a sala para que a banca pudesse deliberar; ao final das deliberações, o(a) presidente da sessão convocou o(a) mestrando(a) e os interessados para ingressarem na sala; com a palavra, o(a) orientador(a) leu a decisão da banca que resultou na **APROVAÇÃO** do(a) examinando(a); por fim, o(a) presidente da sessão alertou que o(a) aprovado(a) somente terá direito ao título de Mestre após entrega da versão final de sua dissertação, em meio digital, à Secretaria do Programa e da submissão de artigo científico elaborado em coautoria com o(a) orientador(a). Nada mais havendo, foi encerrada a sessão da qual se lavra a presente ata, que vai assinada pelos membros da banca examinadora.

Vitória, 23 de abril de 2026.

Prof^a. Dr^a. Ana Paula Figueiredo
Louzada
(Orientador)

Documento assinado digitalmente
gov.br ALEXSANDRO RODRIGUES
Data: 11/05/2026 13:05:55-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Alexandro Rodrigues
(Membro interno)

Prof^a. Dr^a. M
Barros
(Membro interno)

Documento assinado digitalmente
gov.br MARIA ELIZABETH BARROS DE BARROS
Data: 11/05/2026 12:51:07-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Thiago Drumond Moraes
(Membro externo)



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

PROTOCOLO DE ASSINATURA



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por
ANA PAULA FIGUEIREDO LOUZADA - SIAPE 3276913
Departamento de Psicologia - DP/CCHN
Em 11/05/2026 às 11:00

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link: <https://api-lepisma.prod.ukf.ufes.br/arquivos-assinados/1331222?tipoArquivo=O>

AGRADECIMENTOS

Ao Princípio Inteligente que governa o universo e teceu as condições ideais, tramando sincronicidades, para que eu chegasse até aqui. A todos os seres visíveis e invisíveis, materiais e imateriais, envolvidos na minha jornada evolutiva.

Aos meus pais (*in memoriam*) que, incondicionalmente, se esforçaram por mim, apostaram nas minhas escolhas e incentivaram a educação como meio de transformação pessoal e social: minha eterna gratidão e saudade. A todos os familiares que participaram do meu processo formativo.

Aos meus professores, mestres e doutores de todos esses anos envolvidos na minha formação. Aos professores do Programa de Mestrado, à minha orientadora Ana Paula Louzada e aos que compuseram a Comissão Examinadora. Aos colegas de classe, de campo e de estágio.

À minha querida chefe, Frantieska Azevedo, que, com afeto e compreensão, possibilitou as condições para a conciliação do meu trabalho, formação e pesquisa, acreditando no meu potencial de gestor e de condução de uma equipe – a você, minha admiração e carinho especiais!

Aos meus colegas do Iases e a todos os trabalhadores da socioeducação que torceram por mim e contribuíram, de alguma forma, para a viabilidade e desenvolvimento desse Projeto. Em especial, aos que aceitaram participar dessa pesquisa, acreditando ser possível transformar a realidade do trabalho que nos implica, nos atravessa e nos convoca a produzir novos sentidos.

Quero agradecer, ainda, à minha equipe de trabalho no Iases que contribuiu, sobremaneira, para que esse sonho fosse possível.

Ao Presidente do Iases, Fábio Modesto, que igualmente apostou no meu potencial e abriu esse campo para o desenvolvimento da pesquisa. À Subgerente de Formação e Pesquisa do Iases, Hanelore, que me auxiliou sempre que precisei no percurso desta empreitada, bem como os trabalhadores da SUSAS (Saúde do Servidor do Iases) que participaram da pesquisa e deram o apoio necessário.

A todos que, de algum modo, me incitaram, estenderam a mão e se fizeram ouvidos diante de minhas angústias e demandas.

Aos que foram e àqueles que ainda serão afetados pelo resultado desse trabalho coletivo.

Aos meus leitores.

A todos vocês, enfim, minha imensa gratidão.

A realidade é como uma máscara que esconde – ou como uma trama que sustenta – um processo por onde escapa o desejo (Dejours, 2011).

RESUMO

Este estudo apresenta uma pesquisa na área da Saúde do Trabalhador realizada junto aos servidores da Socioeducação do Estado do Espírito Santo que laboram em regime fechado, desenvolvendo atividades que envolvem a execução de medidas privativas de liberdade com adolescentes e jovens em conflito com a Lei. Tratando-se de uma pesquisa de caráter clínico, justifica-se pelo fato de que, além de produzir conhecimento científico sobre o campo em análise, constitui também um processo de cuidado, beneficiando-se todos os trabalhadores envolvidos. Tem como objetivo principal compreender qual a percepção dos trabalhadores acerca do meio em que estão inseridos e, conseqüentemente, em como criar novas formas e possibilidades de atuação que sejam capazes de enfrentar o sofrimento e produzir saúde no trabalho. Como metodologia, utilizou a abordagem clínica da Psicodinâmica do Trabalho, que consiste num dispositivo de análise coletiva, com interpretação, restituição, discussão e validação pelos próprios trabalhadores. Além disso, foi utilizado diário de campo, bem como reuniões com os gestores e setores estratégicos da instituição. Os principais resultados alcançados apontam que o sofrimento e o adoecimento decorrentes do trabalho na Socioeducação relacionam-se diretamente com a dinâmica e a atual organização do trabalho, marcada por alguns fatores de risco psicossociais percebidos pelos servidores, dentre eles: metas excessivas; sobreposição de tarefas e jornadas extensas que causam sobrecarga de trabalho; suporte/apoio institucional deficitário ou ausente; rigidez institucional; assédio moral e outras formas de violência laboral; relação abusiva do Poder Judiciário; falta de autonomia para tomada de decisões no trabalho. Por fim, são apresentadas as estratégias coletivamente construídas para enfrentamento dos desafios no trabalho, bem como as recomendações de mudanças institucionais sugeridas pelos trabalhadores, incluindo a continuidade de intervenções e pesquisas futuras.

Palavras-chave: clínica do trabalho, saúde do trabalhador, psicodinâmica do trabalho, privação de liberdade, socioeducação.

ABSTRACT

This study presents research in the field of Occupational Health conducted among socio-educational workers in the state of Espírito Santo who work in closed facilities, carrying out activities that involve the enforcement of custodial measures with adolescents and young people in conflict with the law. As this is a clinical study, it is justified by the fact that, in addition to producing scientific knowledge about the field under analysis, it also constitutes a care process, benefiting all workers involved. Its main objective is to understand the workers' perception of the environment in which they operate and, consequently, how to create new forms and possibilities for action that are capable of addressing suffering and promoting health at work. The methodology used was the clinical approach of Work Psychodynamics, which consists of a collective analysis device, with interpretation, restitution, discussion, and validation by the workers themselves. In addition, a field diary was used, as well as meetings with managers and strategic sectors of the institution. The main results obtained indicate that the suffering and illness resulting from work in Socio-Education are directly related to the dynamics and organization of current work, marked by some psychosocial risks perceived by employees, including: excessive goals; overlapping tasks and long working hours that cause work overload; deficient or absent institutional support; institutional rigidity; moral harassment and other forms of workplace violence; abusive relationship with the Judiciary; lack of autonomy for decision-making at work. Finally, the strategies collectively developed to address challenges at work are presented, as well as the recommendations for institutional changes suggested by workers, including the continuity of interventions and future research.

Keywords: work clinic, worker health, psychodynamics of work, deprivation of liberty, socio-education.

LISTA DE SIGLAS

CAD - Comissão de Avaliação Disciplinar
CAT - Comunicações de Acidente em Trabalho
CNJ - Conselho Nacional de Justiça
CONANDA - Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente
CSE - Centro Socioeducativo de Atendimento ao Adolescente em Conflito com a Lei
DSE - Diretoria Setorial Socioeducativa
DT - Designação Temporária
ECA - Estatuto da Criança e do Adolescente
Fesbem - Fundação Espírito-Santense do Bem-Estar do Menor
GAT – Grupo de Análise do Trabalho
GRH – Gerência de Recursos Humanos
Iases - Instituto de Atendimento Socioeducativo do Espírito Santo
Icaes - Instituto da Criança e do Adolescente do Espírito Santo
Iesbem - Instituto Espírito-Santense do Bem Estar do Menor
NR - Norma Regulamentadora
OEA - Organização dos Estados Americanos
OIT - Organização Internacional do Trabalho
OMS - Organização Mundial da Saúde
PIA - Plano Individual de Atendimento
SAS - Sistema de Atendimento Socioeducativo
SESA - Secretaria Estadual de Saúde do Estado do Espírito Santo
SEDH - Secretaria de Direitos Humanos
SESD - Subsecretaria de Estado de Políticas Sobre Drogas
Siarhes - Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos do Espírito Santo
Sinase – Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo
SUFOP – Subgerência de Formação e Pesquisa
SUSAS – Subgerência de Saúde do Servidor Socioeducativo
TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFES - Universidade Federal do Espírito Santo
Unimetro - Unidade de Integração Metropolitana

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1. Breve história institucional e contextualização do problema da pesquisa	11
1.2. Socioeducação: trabalho prescrito e trabalho real	15
1.3. Privação de liberdade e análise de implicação	18
1.4. Justificativa.....	22
1.5. Objetivos.....	23
2. REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1. A Psicodinâmica do Trabalho como referencial teórico-metodológico	23
2.1.1. A psicogênese do sofrimento.....	24
2.1.2. As estratégias defensivas: conceito e funcionamento.....	27
2.1.3. A organização do trabalho e a exploração do sofrimento	31
2.1.4. A Psicodinâmica do Trabalho e suas contribuições na avaliação dos riscos psicossociais..	32
2.2. O trabalho e sua relação com o processo saúde-doença: incursão da Psicologia.....	35
2.3. Clínicas do trabalho: abordagens e desafios.....	42
2.4. Lei, Violência e Subjetivação.....	49
3. REVISÃO DE LITERATURA.....	57
4. PERCURSO METODOLÓGICO	65
4.1. Diagnóstico Situacional e Análise da Demanda.....	67
4.2. Participantes e Local.....	69
4.3. Técnica e Procedimentos.....	71
4.4. Análise dos Dados, Restituição e Validação.....	76
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	78
5.1. A organização do trabalho, trabalho real e seus efeitos sobre a saúde dos trabalhadores.....	78
5.2. Psicodinâmica do trabalho: (des) confiança e (não) reconhecimento.....	93
5.3. Violência e distorção comunicacional.....	97
5.4. As estratégias defensivas entre os trabalhadores da Socioeducação.....	106
5.5. O real da atividade e novas possibilidades de ação	112
5.6. Reivindicações e propostas dos trabalhadores da Socioeducação.....	115
5.7. Apresentação dos resultados aos trabalhadores: restituição e validação coletiva.....	124
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	128

REFERÊNCIAS	131
APÊNDICE A – TCLE	138

1. INTRODUÇÃO

1.1. Breve história institucional e contextualização do problema da pesquisa

O campo de pesquisa eleito perfaz o Órgão no qual o autor encontra-se vinculado no desenvolvimento de suas atividades, qual seja, o Instituto de Atendimento Socioeducativo do Espírito Santo (Iases), que constitui uma autarquia com personalidade jurídica de direito público interno, com autonomia administrativa e financeira, vinculada à Secretaria de Direitos Humanos (SEDH) e mantida pelo Governo do Estado do Espírito Santo. O Órgão é o responsável por fazer a gestão e execução das medidas socioeducativas ao adolescente em conflito com a Lei no Estado através dos programas de atendimento em meio fechado. Na prática da sua atividade, o Instituto segue as diretrizes do Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (Sinase), instituído pela Lei nº 12594/2012 (BRASIL, 2012), para a aplicação das medidas socioeducativas aos adolescentes e jovens sancionados, considerando o caráter da dupla dimensão que envolve os objetivos das medidas, qual seja a sancionatória e a sociopedagógica, além de prever ações nas áreas de educação, saúde, assistência social, cultura, capacitação para o trabalho e esporte. Atualmente, conta com 13 unidades no Espírito Santo, contemplando as regiões Norte, Sul e Metropolitana.

Como equipamento integrante do Sistema de Garantia de Direitos, o Iases junto a outros órgãos públicos tais como, o Poder Judiciário, as polícias militar e civil, os conselhos tutelares, as entidades de defesa de direitos humanos, dentre outros, tem como uma de suas premissas o desenvolvimento de ações socioeducativas baseadas no eixo de promoção de Direitos Humanos.

Embora criado em 1967, sob o nome Fundação Espírito-Santense do Bem-Estar do Menor (Fesbem), a forma de gestão da medida socioeducativa no Espírito Santo desenvolvida pelo Instituto sofreu, ao longo do tempo, profundas mudanças com importantes reestruturações, sobretudo em razão do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA – Lei nº 8.069/90). Antes disso, vigorava o Código de Menores, revogado em 1990 com a criação do ECA.

Historicamente, o Iases tem sido alvo de críticas, denúncias e intervenções por parte de órgãos fiscalizadores e garantidores de direitos, como Ministério Público, Defensoria Pública, Poder Judiciário e, até mesmo, de órgãos internacionais como a OEA (Organização dos Estados Americanos), recebendo destes diversos apontamentos que convergem para irregularidades e

violações de direitos dos socioeducandos acautelados no Instituto. Simultaneamente, passou por vários processos de melhoria e de mudanças.

Seguindo, assim, uma ordem cronológica, em 1980, após uma reestruturação, o Órgão passou a ser chamado de Instituto Espírito-Santense do Bem Estar do Menor (Iesbem), denominação alterada posteriormente, em 1999, para Instituto da Criança e do Adolescente do Espírito Santo (Icaes). De 26 de dezembro de 2002 a 24 de junho de 2003, o Icaes passou por uma intervenção judicial. Em 2005, visando atender à normativa prevista no Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA – Lei nº 8.069/90), o Órgão foi reestruturado e passou a ser denominado Instituto de Atendimento Socioeducativo do Espírito Santo (Iases). Em 2008, o Iases inicia sua reestruturação e amplia o quadro de profissionais com técnicos de nível superior, como advogados, assistentes sociais, psicólogos e pedagogos. Em 2009, teve seu quadro gerencial reordenado, ampliando as estruturas de apoio técnico e operacional em nível gerencial e de coordenação. Foi nessa ocasião que o governador à época sancionou, por meio de normativa específica, a criação de mais 441 novos cargos, preenchidos através do primeiro concurso público do Instituto. Neste mesmo ano foi inaugurado o Centro Socioeducativo de Atendimento ao Adolescente em Conflito com a Lei (CSE), localizado em Cariacica, e teve início a construção de mais seis unidades de atendimento em meio fechado: em Linhares e em Cachoeiro de Itapemirim iniciaram as obras de uma Unidade de Internação Provisória e uma Unidade de Internação; Cariacica Sede recebeu a Unidade de Internação Provisória II e Vila Velha recebeu a Unidade de Internação Metropolitana (Unimetro).

Cabe ressaltar, ainda, que principalmente a partir de 2023, considerando as demandas de saúde e de políticas para essa área advindas, sobretudo, dos próprios servidores, o Instituto tem demonstrado uma crescente preocupação com o panorama da saúde do trabalhador, isto é, com os processos de adoecimento e com os elementos que operam nesse campo, fazendo surgir, assim, iniciativas voltadas para pesquisar e entender os fatores envolvidos com a saúde do trabalhador na socioeducação e em como garantir o desenvolvimento da política socioeducativa sem prejuízo da qualidade de vida dos seus servidores. Todo esse esforço tem se materializado na recente criação de um setor transversal de gestão vinculado à Gerência de Recursos Humanos e voltado especificamente para a Saúde do Trabalhador, em fevereiro de 2024.

Atualmente, o Instituto conta com diversos projetos voltados para a saúde do servidor do Iases. Destaca-se, dentre essas iniciativas e projetos: o remanejamento de um profissional

psiquiatra da SESA (Secretaria Estadual de Saúde do Estado do Espírito Santo) para prestar o atendimento em saúde mental no Instituto aos servidores e socioeducandos e a parceria firmada com o Programa ‘Rede Abraço’ coordenado pela Subsecretaria de Estado de Políticas Sobre Drogas (SESD), que trata-se de um protocolo que visa identificar e encaminhar os colaboradores com problemas relacionados ao uso de substâncias psicoativas para tratamento e acompanhamento, a partir de demanda espontânea ou do encaminhamento pela gestão (Pontes, 2024).

É, pois, nesse contexto que buscamos contribuir com análise dos processos de trabalho que impactam sobre a saúde dos trabalhadores nesse campo tão específico, marcado pela privação de liberdade. Aqui, faz-se importante considerar o estudo do impacto dos processos de trabalho sobre a saúde do trabalhador, que data do século XIX. De maneira geral, há certa concordância quanto aos efeitos deletérios, alienantes, destrutivos e perniciosos na experiência do sujeito com o trabalho, cujas representações estão comumente associadas à dor, pena e castigo (Bendassolli, 2011).

De acordo com a Organização Mundial da Saúde - OMS, há diversos fatores de risco¹ para a saúde mental que podem estar presentes no campo do trabalho, sendo a maioria deles relacionada às condições de trabalho, tais como, falta de suporte/apoio disponível aos trabalhadores, práticas gerenciais ou organizacionais desfavoráveis, políticas inadequadas de saúde e de segurança, deficiência na comunicação, baixo controle sobre o trabalho desenvolvido e participação limitada na tomada de decisões, dentre outros (Souza; Macêdo; Batista, 2023).

O conceito de *riscos psicossociais* no trabalho foi proposto originalmente pela OIT (Organização Internacional do Trabalho) em 1984, e representam um dano produzido à integridade física ou mental de um trabalhador, seja na forma de um transtorno ou doença, seja por lesão ou acidentes de trabalho, de maneira que alguns fatores patogênicos aumentariam a probabilidade de ocorrência do dano. Os *fatores de risco psicossociais* estão relacionados à interação dinâmica entre os trabalhadores e a organização do trabalho, compreendendo o desempenho profissional, o controle e autonomia sobre as tarefas e atividades realizadas, a jornada e intensidade do trabalho, as características organizacionais e as relações interpessoais, dentre outros. Estes fatores (psicológicos e sociais), quando negativos, relacionam-se e

¹ Essa dimensão dos fatores de risco psicossociais será melhor explorada em tópico à parte, relacionando-a com nosso referencial teórico-metodológico da Psicodinâmica do Trabalho e seus pressupostos de análise entre organização do trabalho, sofrimento e experiência dos trabalhadores.

antecedem a um grande número de agravos a saúde do trabalhador, que podem incluir desde a ocorrência de transtornos mentais, acidentes de trabalho, abuso de substância até o suicídio (Rodrigues; Faiad; Facas, 2020). Logo, torna-se fundamental a identificação desses *fatores de risco psicossociais*, considerando a percepção dos trabalhadores, para que, assim, sejam mitigados.

Esses conceitos também são abordados nas normativas do Ministério do Trabalho e Emprego, quais sejam, a Norma Regulamentadora nº 01 (NR 01) e a Portaria nº 1.419/2024, que estabelecem o gerenciamento e avaliação dos riscos ocupacionais enquanto um processo contínuo, com vistas à implementação de medidas preventivas e corretivas. Esta última estabelece diretrizes gerais para a segurança e saúde no trabalho em estabelecimentos ocupacionais privados e públicos, prevendo que o Gerenciamento de Riscos Ocupacionais deve ser feito a partir de consulta aos trabalhadores sobre sua própria percepção dos riscos (BRASIL, 2024a).

No contexto do trabalho com pessoas privadas de liberdade, somam-se a esses fatores de risco a natureza das demandas que é própria desse meio, bem como a violência laboral à qual estão expostos os trabalhadores, o que pode ocasionar no surgimento de sintomas importantes no campo da saúde mental.

Um estudo com servidores da socioeducação em um estabelecimento brasileiro de privação de liberdade apresentou resultados que chamam bastante a atenção para alguns fatores relacionados à organização do trabalho nesse campo de atuação e que estão associados a uma alta prevalência de estresse laboral, tais como: altas demandas psicológicas no trabalho, baixa autonomia do trabalhador sobre seu trabalho, baixo nível de apoio social entre os servidores, exposição à violência no trabalho e o próprio contato com jovens em cumprimento de medidas privativas de liberdade. A prevalência de ansiedade e depressão foi alta na amostra estudada, sendo que mais da metade dos trabalhadores que estavam em contato direto com adolescentes privados de liberdade apresentaram sintomatologia de depressão relevante (duas vezes maior, se comparada à população em geral), além de sintomas de ansiedade, fortemente associados a piores escores de qualidade de vida (Feijó, 2015).

Nesse cenário, alguns questionamentos nos inquietam e nos convidam a fazer reflexões mais profundas sobre o real impacto do trabalho desenvolvido na socioeducação sobre a saúde desses trabalhadores. Como o trabalho em meio de privação de liberdade expõe,

exponencialmente, o trabalhador a maiores níveis de adoecimento? Quais as condições produzem adoecimento e operam nesse campo tão específico? Como transformar o sofrimento decorrente do trabalho na privação de liberdade e construir estratégias coletivas de enfrentamento, ressignificando a relação com a atividade?

Consideramos que “(...) nenhuma cura é uma volta à inocência biológica. Curar é criar para si novas normas de vida, às vezes superiores às antigas” (Canguilhem, 2009, p. 76). Ademais, “a doença não é somente desequilíbrio ou desarmonia; ela é também, e talvez, sobretudo, o esforço que a natureza exerce no homem para obter um novo equilíbrio” (Canguilhem, 2009, p. 11). Logo, o principal objetivo desta pesquisa foi o de compreender qual a percepção dos trabalhadores acerca do meio em que estão inseridos e, conseqüentemente, em como criar novas formas e possibilidades de atuação que sejam capazes de enfrentar o sofrimento e produzir saúde no trabalho.

1.2. Socioeducação: trabalho prescrito e trabalho real

Em Psicodinâmica do Trabalho, abordagem clínica do trabalho com a qual escolhemos operar nessa pesquisa, conceitua-se como *‘trabalho prescrito’*² (tarefa) aquilo que é definido antecipadamente pela organização para que o trabalhador realize o seu trabalho. Ou seja, a forma como a instituição concebe e organiza o modo de realização do trabalho, que inclui as tarefas, regras, objetivos, normas e procedimentos para cada função. O *‘trabalho real’* (atividade), por sua vez, é o que o trabalhador concretamente realiza, considerando as condições reais do trabalho para o seu desenvolvimento.

De forma ampla, a tarefa do socioeducador consiste no desafio de conciliar a dupla dimensão que envolve os objetivos das medidas socioeducativas: por um lado, a dimensão sancionatória e disciplinar, que se dá pela responsabilização, pela aplicabilidade da lei, introjeção de um conjunto de regras e normas de conduta, pelo monitoramento constante do comportamento, vigilância e garantia da ordem e da segurança e, por outro lado, pela dimensão sociopedagógica que visa à construção de um novo projeto de vida, mudança de rota,

² O conceito de *trabalho prescrito*, frequentemente contraposto ao de *trabalho real*, emerge inicialmente vinculado ao desenvolvimento dos estudos das situações de trabalho pela Ergonomia da Atividade (escola francesa de abordagem centrada na análise do trabalho real), demonstrando que os operários não seguiam estritamente o método

ressignificação do ato infracional, aprendizagem de habilidades sociais, emocionais e relacionais, de maneira que a intervenção socioeducativa seja sempre pautada pelos princípios dos direitos humanos e garantistas de direitos básicos que não foram acessados por aqueles jovens e adolescentes acautelados.

De modo geral, ao agente socioeducativo compete desde intervir pedagogicamente nos processos socioeducativos, até auxiliar na construção do Plano Individual de Atendimento (PIA) e aplicação de procedimentos de segurança. Quanto ao técnico superior socioeducativo, competem tarefas diversas que se relacionam com a área específica de formação, porém havendo atribuições comuns a todos que envolvem, por exemplo, a elaboração do PIA, estudos de casos, produção de relatórios avaliativos dos socioeducandos para encaminhamento ao Poder Judiciário, dentre outros, tudo em conformidade com a regulação do Sinase e do Estatuto da Criança e do Adolescente. Ambos contribuem para o desenvolvimento da *Jornada Pedagógica* dos socioeducandos que cumprem medidas privativas de liberdade e que consiste no planejamento para inserção gradativa dos adolescentes e jovens acautelados nas atividades de escolarização, oficinas, grupos, cursos profissionalizantes, atividades de esporte, cultura e lazer. Assim, há uma ‘Jornada Pedagógica Coletiva’ e, no decorrer do cumprimento da medida socioeducativa, é elaborada a ‘Jornada Pedagógica Individual’ de cada socioeducando, em consonância com seu PIA. Nisso consiste, resumidamente, o trabalho prescrito pela organização.

Embora o objeto comum da tarefa seja o ato infracional cometido, na prática, as categorias dos agentes socioeducativos e dos técnicos (que comportam servidores de distintas formações, quais sejam, psicólogos, assistentes sociais, assistentes jurídicos e pedagogos) dividem-se em ideologias e fazeres distintos: os primeiros se identificam, majoritariamente, com o campo da segurança e suas práticas inerentes, enquanto o segundo grupo volta-se para a garantia dos direitos, para as intervenções sociopedagógicas, assistenciais e psicológicas. Há, ainda, agentes e técnicos em funções administrativas, de gestão e logística. Nesse grupo misto incluem aqueles que desenvolvem atividades relacionadas a apoio às demandas de saúde, transporte, agendamentos de consultas e acompanhamento de procedimentos diversos em equipamentos extramuros. Não raramente desempenham múltiplas funções que congregam todas

de execução planejado. Uma vez tendo contribuições daquela disciplina, a Psicodinâmica do Trabalho, posteriormente, adotou tais conceitos, incorporando-os ao seu arcabouço teórico estrutural.

as tarefas prescritas ou não, isto é, abarcando uma série de atividades que fogem da organização prescrita.

No tocante ao organograma hierárquico do Instituto, restringirei aqui à descrição de uma unidade socioeducativa na qual a atividade-fim acontece, isto é, o local em que se desenvolve o trabalho de execução das medidas privativas de liberdade junto ao público-alvo da organização. Ademais, considerando a complexidade do organograma do Instituto seria inviável descrever e detalhar os setores e cargos que compõem o nível da gestão transversal (área-meio), cujo espaço difere dos espaços das unidades socioeducativas. Focaremos, portanto, numa breve descrição do organograma de uma unidade socioeducativa de internação e de internação provisória, porque este é o território no qual o dispositivo de pesquisa foi operado e laboram os trabalhadores participantes, sendo necessária sua compreensão.

Nas unidades socioeducativas, os servidores laboram em diferentes escalas. De forma geral, a escala mais comum para os agentes é a 24x72, que consiste em 24 horas de trabalho seguidas de 72 horas de descanso, havendo também aqueles que trabalham em escala diária. Já os técnicos (equipe multidisciplinar) laboram em regime de escala diária (2ª a 6ª feira) totalizando 40 horas semanais, com disponibilidade para plantões aos finais de semana. Para além dessas duas categorias, há os coordenadores de plantão, o subgerente de segurança, o subgerente socioeducativo e o gerente da unidade – todos esses cargos de gestão em seus diversos níveis. O gerente está no topo da hierarquia de uma unidade socioeducativa e abaixo dele estão o subgerente de segurança e o subgerente socioeducativo. Esse último coordena a equipe multidisciplinar (técnicos de nível superior) a ele subordinada, acompanhando a aplicação da medida socioeducativa, orientando o trabalho daquela equipe quanto aos atendimentos, intervenções técnicas, elaboração do PIA, articulação com a rede socioassistencial, com o Sistema de Justiça, dentre outros. Já o subgerente de segurança acompanha e orienta o trabalho dos coordenadores de plantão a ele subordinados que, por sua vez, possuem cada qual, uma equipe de agentes igualmente subordinados, sendo 4 coordenadores: um para cada equipe de agentes plantonistas (4 equipes = 4 plantões). Em síntese, o coordenador atua diretamente junto aos agentes socioeducativos, orientando-os e supervisionando-os no exercício de suas diversas funções, com fins de executar ações preventivas de segurança, como rondas, inspeções e revistas, para garantir a segurança física dos adolescentes, servidores e do patrimônio. Além disso, busca intervir em situações de crise já instaladas, mas não somente isso, busca também intervir, através

de sua equipe, pedagogicamente nos processos socioeducativos junto aos adolescentes e jovens acautelados, uma vez que, no contexto socioeducativo, a atividade do agente não se restringe em garantir a segurança e a ordem.

A tarefa do socioeducador, em especial do agente socioeducativo, que desempenha essa dupla função, o expõe a diversas formas de violência, seja física, verbal ou psicológica que perpassam pela contenção de tumultos, motins, rebeliões ou tentativas de fugas. Deparam-se, ainda, com expressões de violência interpessoal entre os socioeducandos, bem como com a violência autoprovocada que se manifesta por autolesões e tentativas de suicídio. Por vezes, enfrentam situações que exigem o uso progressivo da força, lançando mão dessa abordagem que deve ser usada somente quando indispensável (e não como primeira opção) e visa resolver situações de forma gradual.

1.3. Privação de liberdade e análise de implicação

A análise institucional deve incluir a *análise de implicação* do pesquisador, sobretudo, quando este encontra-se imerso no campo de forças pesquisado enquanto trabalhador. De início, cabe desfazer qualquer equívoco quanto ao conceito de implicação que não se refere, como se supõe no senso comum, à intensidade de envolvimento e de comprometimento com dada situação, mas à relação mesma que um indivíduo estabelece com uma instituição, bem como à forma pela qual ele é por ela tomado, independentemente do seu grau de consciência e de adesão. Segundo Lourau (1993), amamos nossa "alienação", pois sentimos como muito dolorosa a análise de nossas implicações, isto é, a análise do lugar (ou lugares) que ocupamos, ativamente, neste mundo.

Se a tradicional metodologia de pesquisa foi criada com o intuito de fazer o pesquisador proteger-se de perturbações e angústias que diferentes culturas e práticas poderiam lhe provocar (Devereux, 1967), é justamente na contramão que a Análise Institucional nos convida a seguir, de modo que não devemos tentar fazer desaparecer essa perturbação: ela deve ser analisada (Monceau, 2008):

Pois não é a implicação, cada vez mais claramente, o objeto de análise das relações que temos com a instituição e, antes de tudo, com nossa instituição de

pertencimento mais próxima, aquela que possibilita nossa inserção nas situações sociais de intervenção, de formação e de pesquisa? (Altoé, 2004, p.239).

O autor deste Projeto era um psicólogo recém formado, ainda muito inseguro e, ironicamente claustrofóbico, quando no ano de 2011 ingressou como trabalhador no quadro funcional permanente de um órgão privativo de liberdade voltado para a ressocialização de adolescentes e jovens autores de atos infracionais. Grades, algemas, coturnos, paredes frias e procedimentos rígidos. Descaracterização de identidades, revistas minuciosas, proibições e imposições de códigos para se portar, para se expressar, para sobreviver. Controle e docilização³ dos corpos. Rapidamente percebeu que ali não seria um lugar apropriado para demonstrar sentimentos de impotência ou de fraqueza. A experiência prévia de ‘ambientação’ naquele Órgão já tinha lhe revelado isso: fora algemado e tratado tal como não deve tratar-se um ‘preso’, ‘acautelado’, numa tentativa supostamente pedagógica de demonstrar àqueles trabalhadores ingressantes no sistema, de como não agir para com os indivíduos privados de liberdade. Que ironia! As marcas, contudo, já estavam ali, a partir de então, registradas. O corpo agora docilizado, por meio da coerção disciplinar, terá, como nos ensina Foucault, sua aptidão aumentada em termos econômicos de produtividade pela força de trabalho, proporcionalmente em que a dominação sobre o trabalhador for acentuada (Foucault, 1987).

Uma vez ou outra, era surpreendido por um jovem qualquer que acabara de tentar suicídio no final de meu expediente de trabalho. Nesse momento, me via convocado a forjar estratégias para abordagem, escuta, acolhimento e direcionamento daquele sujeito que estava decidido a morrer. - *“Foi uma tentativa de enforcamento”*: dizia-me o agente de segurança socioeducativo. O psicólogo entendia bem a escolha daquele jovem, porque no seu lugar também não desejaria estar ali. A propósito, ele mesmo possuía um histórico de episódios recorrentes de ideação suicida quando adolescente, e que todo esse contexto de privação de liberdade só fazia evocar à sua memória, causando-lhe, ainda, uma perturbação de afetos. Era, pois, compreensível tamanho conflito e sofrimento psíquicos, sobretudo quando superdimensionado pelo enclausuramento, já que a privação de liberdade e seus demais estressores influenciam diretamente no comportamento do adolescente em cumprimento de medida de internação, a ponto de facilitar o ato suicidário

³ Em Foucault, o conceito de docilização refere-se ao processo disciplinar pelo qual o corpo humano é adestrado, moldado e controlado para se tornar, ao mesmo tempo, produtivo e submisso, através de um enquadramento que maximiza suas potências para o trabalho ou funcionalidade, enquanto minimiza sua resistência política.

(Bernardino, 2016). Não obstante, focava em analisar, enquanto psicólogo, quais os mecanismos psíquicos envolvidos nas escolhas dos indivíduos que se mantinham em reincidência na prática delitiva, buscando, assim, mesmo que irrefletidamente, estarem reiteradas vezes privados de liberdade naquele espaço-instituição. O que levava, finalmente, alguém a fazer tal escolha? E, ainda: o que levava a si próprio a fazer uma escolha de desempenhar seu trabalho nesse campo de atuação?

Nessa altura, eu já bem sabia que nesse contexto laboral, nada poderia deixar escapar de mim. E isso era fácil de compreender, considerando as regras básicas, explícitas e implícitas, de segurança e de sobrevivência no âmbito de uma ‘instituição-prisão’. Percebi que o medo e a angústia, outrora despertados por aquele espaço e experiências testemunhadas, perdiam força à medida que entrava em cena algum tipo de prazer sobre o exercício do poder, da dominação, do lugar de quem pode descrever, relatar e apontar uma conduta (adequada ou não); que possibilita ao ‘especialista’ identificar e reportar ao Poder Judiciário, mediante um dispositivo-relatório que instrui a decisão judicial na decretação da medida de privação de liberdade, ou, ao contrário, pode pôr livre aquele sujeito. Prazer em exercer um poder que questiona, fiscaliza, espreita, espia e investiga, tal como nos aponta Foucault, um saber-poder, ao passo que “(...) poder e saber estão diretamente implicados; que não há relação de poder sem constituição correlata de um campo de saber, nem saber que não suponha e não constitua ao mesmo tempo relações de poder” (Foucault, 1987, p. 31).

Houve, inclusive, uma certa ocasião em que um trecho do meu relatório fora transcrito, em decisão judicial, para justificar a decretação da internação socioeducativa de um adolescente, despertando-lhe medo e prazer. Assim, o trabalho do técnico socioeducativo, em especial do psicólogo, nesse tipo de organização relaciona-se, sobretudo, com o exercício de avaliar o cumprimento da medida socioeducativa, no sentido de verificar a adesão dos jovens acautelados às regras e aos limites impostos pelo Estado, buscando, de algum modo, o desenvolvimento de comportamentos considerados ideais através de um plano pré-estabelecido com metas a serem alcançadas⁴.

⁴ O autor faz referência ao Plano Individual de Atendimento (PIA) que consiste em um instrumento utilizado no sistema socioeducativo para previsão, registro e gestão das atividades a serem desenvolvidas com o adolescente privado de liberdade, com metas objetivas pactuadas a serem cumpridas. Embora seja elaborado em conjunto com o socioeducando, o Sistema de Justiça (Ministério Público, Defensoria e Poder Judiciário) pode impugná-lo, mediante audiência com todos os envolvidos, de modo que as atividades pactuadas pela equipe técnica e o adolescente podem ser recusadas pelo Judiciário por discordância de posicionamento (Artigo 41 da Lei 12.594/2012).

E agora, como gerenciar emoções tão ambíguas? Voltando à problemática do poder, Foucault nos demonstra a partir de sua obra “História da Sexualidade” que o poder que cerceia e controla, ao mesmo tempo incita. Os dispositivos de controle funcionam, na realidade, enquanto mecanismos de dupla incitação: prazer e poder. “Prazer em exercer um poder que questiona, fiscaliza, espreita, espia, investiga, apalpa, revela; e, por outro lado, prazer que se abrasa por ter que escapar a esse poder, fugir-lhe, enganá-lo ou travestí-lo” (Foucault, 1988, p.44).

O poder, entretanto, circula; não é posse que se vincula de forma exclusiva aos seus agentes. E uma vez mais, o psicólogo sentirá seus efeitos institucionais. Práticas gerenciais autoritárias e coercitivas, alto índice de estresse laboral e exposição à violência no trabalho concretaram um caminho para o adoecimento deste autor, o que gerou, inclusive, meu afastamento do trabalho.

No tocante à minha trajetória profissional no Instituto, frequentemente me deparei com situações em que a violência laboral, experimentada ou testemunhada, expressou-se através do assédio moral. O adoecimento somático e psíquico decorrentes do contexto de trabalho fora usado, por vezes, para manipulação psicológica, produção de culpa e vergonha no trabalhador, além de produção de conflitos entre o servidor e demais membros da equipe. Ao descrever o estudo da psicopatologia no trabalho e as relações organizacionais na produção da vivência de sofrimento por parte do trabalhador, Dejours (1992) revela que, em algumas organizações, as chefias procuram meticulosamente as causas das licenças de trabalho para manipulação psicológica, provocando vergonha, culpa, além de criar uma atmosfera de trabalho que tenha como principal efeito envenenar as relações entre os empregados, criar suspeitas, rivalidades e perversidade de uns para com os outros.

Fica assim deslocado o conflito do poder. De um conflito no sentido vertical, as contradições passam a se dar então no plano horizontal. Este clima psicológico não é nada excepcional, é muito mais a regra nos serviços de escritório. A partir do momento que existem tais rivalidades, o chefe tem interesse de nelas participar, com o poder que lhe é conferido por sua posição hierárquica (Dejours, 1992, p. 76).

Além disso, ocorria-lhe que era solicitado nessas ocasiões aos demais servidores, por parte dos superiores hierárquicos na organização, que não dessem atenção às queixas e ao meu sofrimento, desmerecendo-as. Decerto, nas organizações em que há pouca possibilidade de comunicação entre os trabalhadores, não há muito espaço para a elaboração das defesas coletivas.

Nesses casos, a ansiedade é assumida individualmente. “Assim, a frustração e a ansiedade serão vivenciadas no isolamento e na solidão afetiva, aumentando-as ainda mais” (Dejours, 1992, p. 77).

Nos anos seguintes, porém, uma reviravolta viria a ocorrer, quando em meio a inúmeras mudanças estruturais na organização, retorno, dessa vez encaminhado pela Gerência de Recursos Humanos, ao setor de onde, inicialmente, havia sido removido, num ato característico de assédio moral. Adivinhem: ironicamente ao setor de gestão em saúde da organização. Passados outros tantos anos, recebo a proposta de assumir a gestão do setor, o que acabo por aceitar após uma hesitação inicial, assumindo ali, um compromisso de ser um chefe que, até então, eu nunca tive a oportunidade de ter.

1.4 . Justificativa

A pesquisa justifica-se tanto por razões de ordem teórica quanto por razões práticas. No primeiro caso, há poucos estudos que abordam o objeto da pesquisa no contexto de privação de liberdade com adolescentes envolvendo os trabalhadores que atuam na socioeducação, de maneira que as respostas que este estudo pode trazer frente aos problemas e objetivos propostos ampliará o conhecimento teórico-científico quanto à temática em questão.

Ademais, é importante frisar a relevância social do problema investigado, ao considerarmos o crescimento contínuo dos transtornos mentais e comportamentais relacionados ao trabalho, implicando em afastamento do trabalho, custos pessoais e sociais, além das drásticas sequelas trazidas pelos problemas de saúde mental decorrentes (Bailo *et al.*, 2024; Neto *et al.*, 2024).

Por outro lado, o conhecimento adquirido durante e a partir desta pesquisa pode apontar para a possibilidade de sugerir modificações no âmbito da realidade socioeducativa, através de uma proposta coletiva dos trabalhadores, subsidiando a reestruturação dos processos de trabalho e mitigando, ainda, os fatores relacionados ao adoecimento ocupacional.

Por último, considerando que o Instituto pesquisado carece de estudos e ações específicas voltadas para a saúde do trabalhador da socioeducação, vislumbra trazer benefícios para a gestão do sistema socioeducativo, ao contribuir com a construção de dados e indicadores para planejamento das políticas públicas que sejam alinhadas com os princípios humanísticos e de

cuidado com a saúde dos trabalhadores, o que pode impactar, sobremaneira, positivamente no trabalho desenvolvido junto ao público juvenil privado de liberdade, trazendo benefícios, conseqüentemente, para toda a população capixaba.

1.5 . Objetivos

Como objetivo geral, buscamos compreender qual a percepção dos trabalhadores sobre o meio em que desenvolvem suas atividades e as estratégias defensivas utilizadas para lidar com o sofrimento no trabalho, com fins de mobilizar afetiva e cognitivamente os trabalhadores para criação coletiva de novas possibilidades de atuação que sejam transformadoras e que produzam prazer. Para atingir o objetivo geral exposto, propôs-se o desenvolvimento dos seguintes objetivos específicos:

- a) Compreender como o trabalho em espaço de privação de liberdade expõe, exponencialmente, o trabalhador a maiores níveis de adoecimento;
- b) Identificar as condições que produzem adoecimento e que operam nesse campo tão específico, na perspectiva do trabalhador da socioeducação;
- c) Possibilitar a elucidação do sofrimento decorrente do trabalho na privação de liberdade e a construção de estratégias coletivas de enfrentamento, com ressignificação da relação com a atividade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. A Psicodinâmica do Trabalho como referencial teórico-metodológico

Ressalta-se, antes de tudo, que ao desenvolver uma pesquisa no campo da saúde do trabalhador, é preciso adotar uma abordagem clínica que recuse pretensões meramente higienizantes sustentadas em argumentos culpabilizantes e intimistas que visem tão somente ao desenvolvimento de qualidades e habilidades inerentes aos trabalhadores para suportarem as situações adversas oriundas da esfera do trabalho (Barros; Amador, 2017).

Como principal referencial teórico-metodológico, enquanto ferramenta para operar na clínica do trabalho, adotamos a Psicodinâmica do Trabalho desenvolvida por Christophe Dejours,

médico psiquiatra e que segue a linha da psicanálise para entender o sofrimento psíquico produzido pela experiência do trabalho, bem como as estratégias individuais e coletivas de defesa elaboradas pelos trabalhadores em decorrência do sofrimento psíquico experienciado. Para essa abordagem, pode ocorrer, então, que os trabalhadores tenham dificuldade em conseguir ressignificar a experiência de sofrimento diante do trabalho e de transformar a realidade do trabalho a partir de soluções criativas. Isso os conduziria, gradativamente, a um processo adaptativo, lançando mão, portanto, de estratégias defensivas que podem ser individuais ou coletivas para suportar o sofrimento e continuar trabalhando sem adoecer. Funcionam, desse modo, como acordos, implícitos ou explícitos, consentidos e mantidos pelo coletivo, para que o equilíbrio conquistado pela própria estratégia defensiva que mantêm os trabalhadores unidos por uma falsa sensação de normalidade, não seja desestabilizado (Bastos, 2022). De modo geral, a estratégia de defesa é uma recusa ou negação da percepção dos processos produtores de sofrimento, que, por um lado, oferecem suporte e proteção à saúde mental dos trabalhadores contra os perversos efeitos do sofrimento (Mendes, 2007). Todavia, engendra armadilhas ao insensibilizar para aquilo que faz o trabalhador sofrer (Dejours, 2007).

O desvelamento desses processos produtores de sofrimento e dessa subjetividade tecida na relação do trabalhador com o seu trabalho ocorreria, então, usando da Psicodinâmica do Trabalho como metodologia, por meio da palavra do trabalhador e da escuta do pesquisador, de modo a permitir, ao sujeito que fala sobre seu trabalho, uma clarificação de seu comportamento, o que favoreceria uma mudança de percepção do trabalhador acerca da situação vivida (Barros; Amador, 2017). “Ao desejar agir sobre a organização do trabalho para melhorá-la, é preciso arranjar um lugar para a análise e a perlaboração do sofrimento, que se constituem em um bom guia para operar ajustamentos controlados da organização técnica do trabalho” (Dejours; Jayet, 2011, p. 116). Ademais, “o processo de análise do sofrimento beneficia os sujeitos, pois produz *sentido* no lugar das *defesas*, isto é, torna possível um processo de reapropriação do sofrimento e da inteligibilidade das vivências subjetivas” (Dejours; Jayet, 2011, p. 116).

2.1.1. A psicogênese do sofrimento

Dejours concebe o conceito de sofrimento enquanto a impossibilidade do trabalhador de negociar o seu desejo com a organização prescrita para realização do trabalho, ou seja, quando não mais é possível adaptar suas próprias necessidades com as exigências do trabalho. Nesse

momento é que dá início a experiência do sofrimento e da luta contra o sofrimento no contexto laboral. Tal luta ocorre, a um só tempo, no domínio individual e coletivo.

O sofrimento começa quando a relação homem-organização do trabalho está bloqueada; quando o trabalhador usou o máximo de suas faculdades intelectuais, psicoafetivas, de aprendizagem e de adaptação, (...) *quando ele não pode mais mudar de tarefa*: isto é, quando foram esgotados os meios de defesa contra a exigência física. (...) *A certeza de que o nível atingido de insatisfação não pode mais diminuir marca o começo do sofrimento* (Dejours, 1992, p.52).

O excesso de excitações sobre o trabalhador provenientes do mundo externo (de origem psicossensorial) ou do seu interior gera um acúmulo e a vivência de uma tensão psíquica, denominada carga psíquica, que necessita ser descarregada. Esse modelo clínico da economia psíquica prevê basicamente três formas de descarga que variam em consonância com os mecanismos de defesa e a personalidade de cada sujeito: descargas psíquicas – representadas por representações mentais características das psicoses e neuroses clássicas; descargas psicomotoras (ou comportamentais) - representadas por episódios de crise de raiva motora, atuação agressiva e violência; e descargas viscerais – representadas pelo desordenamento das funções somáticas (Dejours; Abdoucheli; Jayet, 2011). Daí, a pergunta essencial que se faz em Psicodinâmica do Trabalho é se a tarefa oferece um direcionamento apropriado da energia psíquica ou, ao contrário, as aptidões psíquicas e psicomotoras do trabalhador não são apropriadamente empregadas, gerando retenção da energia pulsional? “Em termos econômicos, o prazer do trabalhador resulta da descarga de energia psíquica que a tarefa autoriza, o que corresponde a uma diminuição da carga psíquica do trabalho” (Dejours, 2011a, p. 24).

Para Dejours (2011), um trabalho livremente escolhido e/ou organizado oferece, via de regra, para o trabalhador vias de descarga mais adaptadas às suas necessidades, de tal modo que, por vezes, a conclusão da tarefa gera um estado de satisfação e de bem estar melhor do que o estado anterior à tarefa. Ocorre que, como já vastamente demonstrado por Foucault (1987), o sistema político-econômico dominante, por meio dos mecanismos de controle e da coerção disciplinar se impõe sobre o trabalhador e sua força de trabalho, ao passo que:

Não acharemos abusivo observar nisso o exercício de uma vontade: a de dominar, de controlar, de explorar ao máximo a força de trabalho, isto é, de substituir o livre arbítrio do trabalhador pela injunção do empregador (...). O trabalhador é, de certa maneira, despossuído de seu corpo físico e nervoso, domesticado e forçado a agir conforme a vontade do outro (Dejours, 2011a, p. 27).

A organização do trabalho determina não somente a divisão do trabalho, mas também a divisão dos homens e, portanto, as relações entre os trabalhadores. Logo, não apenas a relação do trabalhador com o conteúdo de seu trabalho deve ser estudada. Para a Psicodinâmica do Trabalho, as relações estabelecidas no âmbito do trabalho podem ser também fonte de prazer e realização de desejo. Elas envolvem diversos processos: identificação, rivalidade, exibicionismo, *voyeurismo*. Assim, “a organização do trabalho, para a psicopatologia do trabalho é, antes de mais nada, uma relação social que passa por negociações e compromissos” (Dejours; Jayet, 2011, p. 110). Ela é fundamentalmente evolutiva. “Esta evolução é sobredeterminada pela qualidade da *comunicação intersubjetiva*, que ultrapassa os imperativos da divisão técnica do trabalho” (Dejours; Jayet, 2011, p. 110).

Se por um lado, as condições de trabalho têm por alvo principalmente o corpo, a organização do trabalho, por outro lado, atua a nível do *funcionamento psíquico*. A divisão das *tarefas* e o modo operatório incitam o sentido e o interesse do trabalho para o sujeito, enquanto a divisão de *homens* solicita sobretudo as relações entre as pessoas e mobiliza os investimentos afetivos, o amor e o ódio, a amizade, a solidariedade, a confiança etc. (Dejours; Abdoucheli, 2011, p. 126).

Para Dejours (2011), o comportamento deve ser relacionado às outras emanções do Desejo e pede interpretação. O comportamento em si é pouca coisa para o psicanalista: ele é, na maioria das ocasiões, apenas um instrumento *acessório* do jogo Desejo-Prazer.

Na perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho, a distância entre a organização do trabalho prescrito e a organização do trabalho real não determina, *a priori*, o surgimento do sofrimento e das patologias relacionadas ao trabalho. Essa configuração pode mobilizar, de maneira positiva e criativa, aspectos nos trabalhadores relacionados à iniciativa, à inventividade e à cooperação para superar as incoerências e a impossibilidade prática do desenvolvimento das tarefas prescritas. Nesse caso, quando há reconhecimento e confiança nas relações estabelecidas no contexto do trabalho, pode gerar gratificações morais e prazer. Do contrário, se o ‘quebra-galho’ passa a ser denunciado e combatido, minam-se as relações de confiança, desfazendo-se toda a economia de prazer. As relações entre os trabalhadores tornam-se tensas e se degeneram, a cooperação desfaz-se sob a forma de desconfiança e tudo aquilo que representava até então a parte nobre do trabalho transforma-se em matéria geradora de conflitos. Decorre dessa relação permanentemente

bloqueada entre o trabalhador e a organização do trabalho a emergência do sofrimento patológico (Dejours; Abdoucheli; Jayet, 2011). Como se processaria, então, essa operação psíquica?

Se quebro-galhos, corro o risco de ser punido; se não o faço, corro o risco de ser acusado de falta de iniciativa. É exatamente esta a injunção paradoxal, que é causa de sofrimento; causa de mal-entendidos; causa de sonegação e má circulação de informações; de fechamento sobre si mesmo e de desconfiança individual; causa de sentimento de injustiça, de fechamento de coletivos face a outros coletivos e de constituição de antagonismos e conflitos intequipes (Dejours; Jayet, 2011, p. 102).

O autor faz também uma observação a respeito da *segmentação do tempo* e o *retorno da experiência*: quando uma tarefa deve ser realizada sob certa pressão de tempo, ocasionando espera, tempos mortos e, em seguida, uma ação concentrada de um desgastante esforço, surgem aí tensões e irritações que impactam negativamente sobre a saúde mental dos trabalhadores. Em tese, seria necessária uma imediata discussão sobre a tarefa que se mostra difícil, seja antes de executá-la, seja depois da atividade desgastante. Isso porque após decorrido um considerável tempo de sua execução, será difícil reconstituir as circunstâncias exatas da tarefa. Por outro lado, é penoso para o trabalhador o retorno à experiência de sofrimento após seu término, já que isso traz sua revivência. Se isso não for feito, há o risco de banalização do incidente, além do que esse tipo de repetição é muito prejudicial para o bom funcionamento das relações sociais no campo do trabalho (Dejours; Abdoucheli; Jayet, 2011).

2.1.2. As estratégias defensivas: conceito e funcionamento

Diferentemente do mecanismo de defesa individual que conhecemos através da psicanálise, uma estratégia defensiva é sustentada coletivamente mediante um acordo normativo compartilhado pelo grupo, enquanto, no primeiro caso, o mecanismo de defesa está internalizado. A estratégia defensiva leva à modificação, à suavização da percepção que se tem sobre a realidade, guardando estrita relação com as pressões patológicas no trabalho. Trata-se, pois, de uma operação mental que, embora se esforce, não modifica a realidade, mas apenas a sua percepção, cessando seu funcionamento assim que os sujeitos decidem não mais fazê-la operar.

Em sua clássica obra *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*, Dejours, ao abordar o subproletariado (aquele grupo desempregado ou que vive em situação de subemprego), apontou que há um certo tipo de defesa própria desse grupo, nomeada de ‘ideologia defensiva’. Trata-se da vergonha instituída como uma ideologia elaborada coletivamente por este

grupo social e que funciona enquanto estratégia de defesa contra a doença e a ansiedade decorrente da percepção de estar num corpo incapacitado para o trabalho. Para o subproletariado, principalmente para os homens desse grupo, “a doença equivale à paralisação do trabalho, isto é, à vagabundagem” (Dejours, 1992, p. 31). Somente quando a dor se torna insuportável ou quando impede o desenvolvimento do trabalho, é que se decide buscar o médico. Parar de trabalhar seria, portanto, algo vergonhoso. Com esse exemplo, notamos que esse tipo de defesa coletiva difere daquela erigida pelo *ego* na dinâmica intrapsíquica individual. De mais a mais, é preciso diferenciá-la também das manifestações clínicas da psicose, que implica numa ruptura radical com a realidade externa:

Que relação existe com a negação de percepção e transformação em seu contrário, que conhecemos em psicanálise? (...) Que o resultado da estratégia defensiva coletiva é uma percepção irrealista da realidade, é um fato facilmente constatável. Mas não se trata de um delírio (...) precisamente porque a nova realidade reconstruída é validade coletivamente, o que não é o caso quando o indivíduo está sozinho para opor uma negação de realidade e construir uma nova realidade. Neste último caso, na ausência de um consenso coletivo sobre a nova realidade, que ele construiu, o sujeito sozinho entra em um mundo delirante (Dejours; Abdoucheli, 2011, p. 129).

A propósito, vale citar que há casos, inclusive, em se tratando de psicoses, que as estratégias defensivas coletivas operam fornecendo uma proteção e suporte ao funcionamento psíquico individual diante do confronto do trabalhador com uma atividade perigosa ou penosa, de modo que, descompensam tão logo é privado de sua relação com os desafios no trabalho (Dejours; Abdoucheli; Jayet, 2011).

Em síntese, a ideologia defensiva, enquanto estratégia coletiva de defesa, difere dos mecanismos de defesa individuais por alguns aspectos: é elaborada e compartilhada por grupo em particular; é dirigida contra perigos reais e não contra conflitos intrapsíquicos; conta com a participação de todos os interessados; possui uma certa coerência e tem sempre um caráter fundamental e necessário, substituindo os mecanismos de defesa individuais.

Contudo, se por um lado, a estratégia defensiva permite a adaptação às condições patogênicas no trabalho para evitar a loucura, por outro lado, ela mascara a realidade e a percepção do sofrimento, dificultando a luta dos trabalhadores para a transformação dessas condições e ocasionado um estado de alienação. “Há casos em que a estratégia defensiva torna-se

ela mesma tão preciosa para os trabalhadores que ao se esforçarem para enfrentar as pressões psicológicas no trabalho acabam por transformar esta estratégia em um objetivo em si mesma” (Dejours; Abdoucheli, 2011, p. 130). Ela passa então a ser vista como a promessa de felicidade, e, assim, a defesa da defesa é erigida sob forma de ideologia, tornando-se um programa de ação coletiva: estamos agora diante de uma ideologia defensiva (Dejours; Abdoucheli; Jayet, 2011).

No tocante aos mecanismos de defesa individuais que emergem na psicopatologia dos trabalhadores, Dejours expõe em *A loucura do trabalho*, como isso comparece atrelado ao enfraquecimento da experiência coletiva. Assim, ao abordar o trabalho repetitivo (‘taylorizado’), em que o homem é destituído de seu aspecto cognitivo e reflexivo sobre o trabalho executado, Dejours demonstra como essa forma de organização do trabalho propicia um trabalho solitário, alienado e alienante, em que o sofrimento é igualmente individualizado. Nesse ponto, não há mais o desenvolvimento de uma tarefa comum. E é justamente por causa disso que, nesse contexto, as respostas defensivas do trabalhador são fortemente personalizadas, de modo que não há praticamente mais lugar para as defesas coletivas (Dejours, 1992). Há, segundo ele, uma completa falta de sentido, por parte do trabalhador, na realização de sua tarefa individual. Aqui, os mecanismos de defesa individuais frente ao sofrimento psíquico experimentado no campo do trabalho não são suficientes e eficazes.

Podemos falar, de alguma forma, do enfraquecimento da experiência coletiva, uma vez que até a experiência psíquica do sofrimento é individualizada. Além disso, esse sistema de trabalho produz corpos isolados e dóceis através de uma constante vigilância que busca o aumento da produtividade. A ociosidade é veementemente combatida, porque ‘tempo é dinheiro’. Entretanto, esse modelo de produção não produz aumento da produtividade, como supunha. Pelo contrário, produz adoecimento mental e somático. O autor sustenta, a partir de estudo do trabalho artesanal, que o melhor rendimento no trabalho está relacionado ao equilíbrio fisiológico encontrado pelo trabalhador.

Isso, por si só, demonstra o poder do grupo sobre as relações intersubjetivas e sobre as subjetividades individuais, seja criando efeitos-subjetivos na percepção da realidade material no trabalho, seja criando laços, vínculos e acordos entre os indivíduos, protegendo-os, de algum modo, da incidência de psicopatologias particulares. Logo, se o coletivo pode afetar de tal maneira os trabalhadores que se organizam em torno da atividade de uma dada organização, apostamos nesse mesmo dispositivo como potencial para transformação das condições

patogênicas nesse campo específico de trabalho e, ainda, para a produção de novos sentidos e de novas formas de se relacionar com a atividade, sobretudo, para a elucidação das estratégias defensivas, dos analisadores institucionais, desnaturalização e a subversão de práticas instituídas que são excludentes, violentas e adoecedoras.

Trata-se, ainda, de conhecer não apenas as condições patogênicas e as estratégias defensivas decorrentes do trabalho, mas também os recursos psíquicos mobilizados diante do sofrimento e o trabalho real, readaptado a partir daquele que fora prescrito pela organização do trabalho que, em consonância com as necessidades dos trabalhadores, produz, de algum modo, a experiência do prazer:

Os processos psíquicos mobilizados pelos sujeitos na invenção, imaginação, inovação, criatividade, ajustamentos, bricolagem etc. podem ser ligados a uma *forma específica de inteligência*, raramente levada em conta nas análises científicas (...). Trata-se especificamente de uma inteligência que tem raiz no corpo, nas percepções e na intuição sensível: *inteligência do corpo* sobretudo, ela é também uma inteligência em constante ruptura com as normas, regras, é uma inteligência fundamentalmente transgressiva (...). A psicopatologia do trabalho insiste sobre as fontes fundamentais dessa inteligência astuciosa em atividade, que situamos precisamente no próprio *sofrimento*, do qual ela é um dos resultados, com a diferença de que ela leva não apenas à atenuação do sofrimento, mas a atingir, como contrapartida de seu exercício, bem-sucedido, o *prazer* (Dejours; Abdoucheli, 2011, p. 133-134).

Para isso, precisamos sublinhar que há dois tipos de sofrimento: o sofrimento criativo e o sofrimento patogênico. Este último comparece quando não há mais possibilidade de transformar, gerir e aperfeiçoar a organização do trabalho que se mostra rígida e inflexível:

(...) Quando não há nada além de pressões fixas, rígidas, incontornáveis, inaugurando a repetição e a frustração, o aborrecimento, o medo, ou o sentimento de impotência. Quando foram explorados todos os recursos defensivos, o sofrimento residual, não compensado, continua seu trabalho de solapar e começa a destruir o aparelho mental e o equilíbrio psíquico do sujeito, empurrando-o lentamente ou brutalmente para uma descompensação (mental ou psicossomática) e para a doença (Dejours; Abdoucheli, 2011, p. 137).

A possibilidade de utilizar livremente o funcionamento mental e fantasmático protegeria o trabalhador dos efeitos nefastos da organização do trabalho. Por outro lado, quando essa

organização passa a ser tão rígida quanto no modelo ‘taylorista’, tem-se por consequência uma desorganização psicossomática experimental (Dejours, 1992).

Todavia, esse mesmo sofrimento - o sofrimento patogênico -, pode ser transformado em criatividade, aumentando a resistência do trabalhador ao risco do adoecimento. No fim dos fins, não pretende a Psicodinâmica do Trabalho eliminar o sofrimento, mas de favorecer ações possíveis para transformá-lo, manejá-lo e redirecioná-lo.

2.1.3. A organização do trabalho e a exploração do sofrimento

Não apenas o prazer mobiliza o trabalhador para o engajamento na sua tarefa e para a produtividade, mas também a angústia e o sofrimento. Foi baseada nessa constatação empírica, que a Psicodinâmica do Trabalho, ao traçar uma análise da relação entre prazer, sofrimento e organização do trabalho, percebeu que as instituições tiram proveito do sofrimento e, por vezes, agem deliberadamente utilizando-o enquanto instrumento de controle social e de maximização da produtividade.

De volta em *A loucura do Trabalho*, Dejours chega a referir, em última análise, que “o trabalho não causa o sofrimento, é o sofrimento que produz o trabalho” (Dejours, 1992, p. 103). Para ele, o medo, como instrumento de controle social e de produtividade, é conscientemente instrumentalizado pela organização para pressionar os trabalhadores e fazê-los trabalhar, representando uma completa e original forma de exploração. O medo aumenta com a ignorância consciente sobre os processos de trabalho, uma vez que o risco é maior. Além disso, o medo compartilhado gera uma solidariedade entre os trabalhadores rumo à eficiência no trabalho, sendo utilizado como instrumento de produtividade. O medo passa a ser utilizado enquanto instrumento para controle social dos trabalhadores na organização: em nome da segurança, coíbe-se, por exemplo, a paralisação repentina (greve) das atividades consideradas essenciais, ao considerar os riscos inerentes na descontinuação não planejada das tarefas. Nesse contexto, as lutas dos trabalhadores têm um papel importante para a desconstrução dos mitos indiscutíveis sobre as regras em torno da segurança, desativando, assim, a ansiedade relacionada.

Conforme Dejours (1992), a exploração do sofrimento ocorre quando a agressividade e o aborrecimento gerados pela frustração no trabalho são utilizados para aumentar a produtividade, levando os trabalhadores a uma aceleração frenética das cadências de trabalho. Isto é, o melhor rendimento advém da irritação no trabalho, de modo que isso dispensa a necessidade da presença

da chefia em exortar o trabalhador para acelerar a sua tarefa. É assim que o sofrimento psíquico é utilizado enquanto instrumento de trabalho.

Mais adiante, ao tratar da hierarquia na organização do trabalho e de sua relação com o controle e o comando, Dejours denuncia que:

(...) a violência do poder baseia-se no estado permanentemente de poder ser controlado. Não se pode imaginar uma disciplina mais eficaz ou perfeita que a existente, pelo fato de se poder ser controlado a qualquer momento, sem mesmo saber em que momento esse controle é exercido. De certo modo, é a construção artificial de um autocontrole. Pois ter medo de ser vigiado é vigiar-se a si mesmo. O medo e a ansiedade são os meios pelos quais se consegue fazer respeitar os preceitos hierárquicos (Dejours, 1992, p. 101-102).

2.1.4. A Psicodinâmica do Trabalho e suas contribuições na avaliação dos riscos psicossociais

A Psicodinâmica do Trabalho, enquanto uma das abordagens que compõem o campo das Clínicas do Trabalho, desenvolveu-se a partir do interesse na compreensão dos mecanismos psíquicos (estratégias defensivas) mobilizados para lidar com o sofrimento no confronto do trabalhador com o real do trabalho. Rodrigues, Faiad e Facas (2020), ao argumentarem sobre a difusão expressiva que este modelo teórico-metodológico alcançou no meio acadêmico nacional, defendem a sua utilização para a análise dos fatores de risco e de riscos psicossociais no contexto do trabalho por meio de seus conceitos-chave, já que, segundo os autores, ele oferece ferramentas de análise com maior propensão a avaliar as particularidades de cada contexto e seus impactos sobre os trabalhadores.

Assim, a compreensão dos fatores de risco psicossociais é possível ao considerá-los como resultantes da interação entre as configurações e condições do trabalho, as estratégias defensivas mobilizadas ou não, e o sofrimento patológico vivenciado pelos trabalhadores. Já os riscos psicossociais consistem precisamente no desfecho da exposição dos trabalhadores ao sofrimento patogênico, ou seja, nos danos sobre a saúde quando o sofrimento mobilizado não encontra possibilidade de transformação das condições do trabalho e de emancipação do trabalhador, tendo como destino final o adoecimento. Com efeito, “o sofrimento patológico é uma forma de experiência mediata da exposição aos fatores de riscos psicossociais que antecedem o adoecimento no trabalho” (Rodrigues; Faiad; Facas, 2020, p. 5).

Devemos, contudo, ter o cuidado ao operar com esse modelo metodológico, por algumas razões. A primeira delas refere-se à premissa de que o sofrimento no trabalho nunca é possível de ser eliminado. Isso significa que a saúde não implica a ausência de sofrimento, mas sim a possibilidade de o trabalhador transformá-lo e dar a ele um novo destino. Para tanto, é essencial que ele seja reconhecido em seu esforço, engajamento e investimento na tarefa, de modo que o sofrimento vivenciado ganhe sentido (Rodrigues; Faiad; Facas, 2020). Nesse caso, tem-se o sofrimento criativo, sendo justamente através dessa faculdade de agir sobre as condições e a organização do trabalho, do reconhecimento e da ressignificação, que o trabalhador pode extrair prazer de sua atividade.

Em oposição, quando não resta ao trabalhador qualquer margem de manobra e de autonomia para o ajuste da tarefa e para a criação de soluções diante das contradições e impasses do real do trabalho, com bloqueio da possibilidade de construção de sentido e de realização subjetiva, estamos diante do sofrimento patogênico.

Desse modo, a discussão acerca dos fatores de riscos e dos riscos psicossociais no trabalho não deve se orientar pela lógica de sua eventual eliminação - tarefa evidentemente impossível, uma vez que, na perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho, o sofrimento é inerente à experiência laboral e que todo trabalho implica, inevitavelmente, algum grau de risco (Rodrigues; Faiad; Facas, 2020).

Além disso, é fundamental evitar o afastamento da proposta original da Psicodinâmica do Trabalho, que pressupõe a análise da dimensão intersubjetiva presente na pesquisa, incluindo a interferência do pesquisador no campo e a própria relação entre pesquisador e sujeitos pesquisados. Isso implica em reconhecer que a interpretação dos dados passa pela subjetividade do pesquisador, de modo que a análise da sua subjetividade não é um elemento acessório, mas condição necessária para o desvelamento do que permanece oculto na organização do trabalho, bem como para a catalisação de mudanças.

Nessa mesma direção, ao criticarem a noção de objetividade presente nos modelos estatísticos de análise convencionais, Czeresnia e Albuquerque (1995) defendem o modelo alternativo de análise *bayesiana* que argumenta a favor do reconhecimento da subjetividade inerente à interpretação de dados para que, desse modo, obtenha-se dados mais objetivos. Para as autoras, a subjetividade não explicitada seria muito mais perigosa, justamente porque ela é apresentada como "neutra" e "objetiva".

Outro ponto de atenção é o cuidado que o pesquisador deve ter em não responsabilizar os trabalhadores pelos efeitos deletérios do trabalho, como se o sofrimento ocupacional resultasse de patologias individuais ou da ausência de certos recursos pessoais. Quando a análise se concentra predominantemente em constructos psicológicos individuais - como resiliência, autoeficácia ou autorregulação - corre-se o risco de focar exclusivamente nos fatores humanos e de atribuir aos próprios trabalhadores a culpa pelo seu processo de adoecimento. Tal perspectiva desconsidera totalmente as relações assimétricas de poder e a estrutura organizacional que sustentam e produzem o adoecimento no trabalho. Nessa lógica, Czeresnia e Albuquerque (1995) analisam como o desenvolvimento metodológico da epidemiologia, através do conceito de risco, contribuiu decisivamente para a consolidação de práticas de intervenção sanitária que privilegiam mudanças individuais, com conseqüente responsabilização dos sujeitos pelo surgimento de suas doenças e deslocamento da ênfase nas ações coletivas de saúde.

Finalmente, trazemos outra dificuldade apontada por Rodrigues, Faiad e Facas (2020) quanto à utilização da Psicodinâmica do Trabalho enquanto modelo para avaliação de fatores de riscos e de riscos psicossociais. Trata-se de sua menor tendência ao uso de instrumentos psicométricos - prática essa que é muito comum nos modelos quantitativos que estudam os riscos psicossociais no trabalho. Apesar disso, tem-se desenvolvido escalas de avaliação dos riscos psicossociais relacionados ao trabalho a partir de teorias críticas e clínicas do trabalho, incluindo constructos teóricos referentes à Psicodinâmica do Trabalho, a exemplo, o modelo de Protocolo de Avaliação dos Riscos Psicossociais – PROART, elaborado por Facas em 2013 e que permite a mensuração de diferentes dimensões dos riscos psicossociais no ambiente de trabalho: organização do trabalho, estilo de gestão, sofrimento no trabalho e danos psicossociais.

Segundo o autor, não se trata de reduzir a relação dinâmica entre trabalho e processo de adoecimento a elementos puramente objetivos, tampouco propor a eliminação do risco a partir de uma intervenção direta de um suposto especialista. O que se propõe, ao contrário, é reconhecer que os avanços teóricos oferecem bases importantes para uma nova compreensão sobre os riscos psicossociais (Facas, 2021).

Em que pese os desafios até aqui apresentados, a utilização da Psicodinâmica do Trabalho enquanto modelo para avaliação dos fatores de risco e dos riscos psicossociais no trabalho vai além da simples identificação desses riscos. Em sua abordagem qualitativa pautada nos princípios da pesquisa-ação, proposta que adotamos no presente estudo, a Psicodinâmica do Trabalho

permite aprofundar na subjetividade e nas vivências de prazer e sofrimento dos trabalhadores, analisando como as exigências e a organização do trabalho impactam a saúde mental dos trabalhadores, quais estratégias defensivas são utilizadas para lidar com o sofrimento no trabalho, além de possibilitar a promoção de saúde, de espaços de fala e cooperação, a ampliação da autonomia e do poder decisório dos trabalhadores dentro da organização, bem como a ressignificação da atividade e a proposição de mudanças organizacionais necessárias, a partir da percepção dos trabalhadores sobre a realidade do trabalho.

Conclui-se, portanto, que a Psicodinâmica do Trabalho se apresenta como um modelo teórico-clínico particularmente potente. Por operar, simultaneamente, como dispositivo de pesquisa e de intervenção, ele viabiliza a perlaboração do sofrimento, favorecendo transformações nos sujeitos e, igualmente, na própria organização do trabalho. Ao analisar a vivência subjetiva e considerar a percepção e os mecanismos inconscientes dos trabalhadores, a abordagem da Psicodinâmica do Trabalho pode, finalmente, revelar riscos ocultos que não se mostrariam óbvios em outras formas de avaliações pretensamente objetivas.

2.2. O trabalho e sua relação com o processo saúde-doença: incursão da Psicologia

O trabalho, enquanto uma atividade deliberada e consciente direcionada para um fim, consiste na capacidade de criar intencionalmente novos objetos, bem como novas relações entre os seres humanos. Trabalhar enquanto atividade mobiliza, inexoravelmente e em alguma dimensão, coletivos de trabalhadores que se encontram no problema do trabalho, naquilo que os forçam a pensá-lo diferentemente e a dar respostas diferentes face ao que escapa às prescrições da organização (Amador, 2017). Porém, ao trabalhador, não é incomum que lhe seja conferido pouca abertura para decidir sobre os processos de trabalho. A constante negação dessa dimensão criativa do trabalho e do poder de agir dos trabalhadores explica porque essa atividade especificamente humana torna-se, não raramente, destrutiva e fonte de sofrimento, ao invés de potencializar as capacidades dos trabalhadores.

Em sua base, o processo de trabalho na matriz ideológico-econômica capitalista possui uma natureza conflitiva, cujo confronto se expressa pela luta entre os interesses dos trabalhadores e os interesses capitalistas voltados para a extração da mais-valia e do lucro através do controle

exercido sobre os trabalhadores, sobre os processos de trabalho, e da maximização da produtividade.

Historicamente, distintas disciplinas e autores têm se dedicado a estudar a relação do homem para com o trabalho e, deste, com o processo saúde-doença, dentre elas a Psicologia.

Em sua obra *Meio e normas do homem no trabalho*, Georges Canguilhem propõe uma abordagem que integra aspectos biológicos, psicológicos, sociais e culturais na análise do trabalho humano, trazendo uma leitura crítica sobre a relação entre o ser humano e o meio em que ele vive e trabalha. Grande parte das críticas tecidas pelo autor naquela obra repousa sobre a abordagem racionalista e mecanicista do estudo do homem na sua relação com o trabalho, tal como o faz a psicologia *behaviorista*, que busca, a partir de uma concepção de indivíduo passivo condicionável e que reage aos estímulos do ambiente, sua readaptação ou ajustamento. Na verdade, o trabalhador emprega sentido ao seu trabalho, situando-se no meio e às suas exigências, moldando e sendo moldado por ele. Para Canguilhem, o próprio “Taylor, no fim da vida, reconheceu que a colaboração dos operários e dos empregadores em uma empresa racionalizada, exigia uma revolução mental” (Canguilhem, 2016, p. 114), na medida em que “o operário deixa de se sentir *objeto* em um meio coercitivo para se perceber *sujeito* em um meio de organização” (Canguilhem, 2016, p. 116).

O autor expõe como elementos psicológicos, tais como o sentimento de desobrigação para com a atividade, a cordialidade das relações e a percepção do baixo controle externo sobre o trabalhador, influem positivamente sobre a qualidade e a quantidade do trabalho. Assim, nenhuma mudança financeira ou física no ambiente do trabalho produzirá efeitos positivos se não houver a construção de significado, por parte do trabalhador, para com sua atividade, estreitamento dos laços sociais e integração com a equipe. A atividade deixa de ser realizada coercitivamente através da imposição de normas e passa a produzir sentido para o sujeito que, através dela, opera mudanças sobre o mundo e, simultaneamente, transforma a si mesmo. É justamente sobre essa dimensão subjetiva da relação do homem com a sua atividade que a Psicologia do Trabalho e suas abordagens clínicas devem se debruçar.

Com efeito, as reações mesmas do trabalhador face à racionalização *taylorista* e às normas impostas no contexto organizacional devem ser compreendidas enquanto resistência e reações de defesa, nos níveis biológico e social, ou, dito de outro modo, compreendem um esforço do trabalhador para obter um novo equilíbrio e restaurar o seu estado de saúde.

Assim, é inquestionável que as normas e as condições externas influenciam diretamente a saúde e a ação humanas, que estão intimamente ligadas às condições de trabalho e ao meio em que o indivíduo se encontra e interage. Porém, não é possível estabelecer uma única norma (o melhor e único método) para mensurar *quantitativamente* os processos de trabalho, o desgaste dos trabalhadores e o seu rendimento, sobretudo, se esse método exclui a dimensão subjetiva da atividade. A relatividade do que é considerado normal depende da multiplicidade dos valores que abrange uma onda de realidades psíquicas, morais e sociais (Canguilhem, 2016). Afinal,

Quem definirá uma fadiga normal quando todos os estudos de psicologia e psicotécnica concordam em estabelecer que o interesse, a excitação, a sugestão estão aqui em jogo para fazer variar, no mesmo indivíduo ocupado em um mesmo trabalho, os limites de seu esforço e sua decisão de ceder ao esgotamento? (Canguilhem, 2016, p. 117)

A preocupação com o adoecimento no contexto do trabalho remonta ao período da Revolução Industrial, na segunda metade do século XIX, quando a insuficiência ou a ausência de sistemas públicos de saúde, ensejou na disponibilização de serviço de assistência médica no interior das fábricas, intitulado de ‘Medicina do Trabalho’. Naqueles locais, operava-se com a abordagem centrada na figura do médico, que visava prevenir ocorrências de danos à saúde dos trabalhadores. Tal abordagem serviu como instrumento de controle da força de trabalho, simultaneamente que manteve a dependência do trabalhador e, por vezes, de seus familiares, possibilitando a escolha de uma mão-de-obra provavelmente menos geradora de problemas futuros, ao passo que possibilitava o retorno mais rápido do trabalhador à produção (Mendes; Dias, 1991).

Mostrando-se insuficiente, a Medicina do Trabalho não conseguiu oferecer soluções para as questões relacionadas ao ambiente ocupacional que adoeciam os trabalhadores, surgindo, então, a demanda pela intervenção sobre esse campo com auxílio de outras profissões e seus instrumentos. A Psicologia do Trabalho, inicialmente chamada de ‘Psicologia Industrial’, emerge, nesse contexto, vinculada aos interesses da Indústria no início do século XX, com a pretensão de ser considerada científica, adotando práticas voltadas para seleção, testagem e colocação de pessoal, orientação vocacional e de estudo das condições de trabalho, nesse último caso, visando o aumento da produtividade. Assim, a Psicologia flertou diretamente com o *taylorismo* e, equivocadamente, buscou-se a satisfação das necessidades físicas apenas, como instrumento para alavancar a motivação e a produtividade, esquecendo-se e negando os aspectos

afetivos, as necessidades psicológicas dos trabalhadores e suas relações interpessoais, o que inclui os conflitos próprios do grupo. Com isso, “acabou por supervalorizar as teorias comportamentais na Psicologia, que maximizam a influência do ambiente no comportamento humano e minimizam as influências intrapsíquicas, reduzindo-as ao âmbito da *satisfação*” (Sampaio, 1998, p. 24), que se liga ao estudo da motivação.

Foi assim que Psicologia e Poder disciplinar ligaram-se em intimidade no que se refere às questões relativas ao trabalho, servindo às estratégias de tornar os corpos dóceis e aperfeiçoando-os na direção dos interesses da produtividade. Instrumentalizando mecanismos de controle de processos de trabalho, a psicologia ajudou a esquadrihar os tempos, os movimentos e os espaços mediante medições que visavam tornar-se predições interessantes ao sistema de administração científica vigente nas fábricas (Amador, 2017, p.23).

Essa tendência da ‘Psicologia do Trabalho’ de buscar o ajustamento do trabalhador às exigências das organizações, quando no máximo esboçava interesse com o aspecto da saúde e do adoecimento apenas enquanto fatores que interferem com o grau de produtividade, foi muito criticada por diversos autores desse campo de atuação. O que se observa ainda é que, mesmo nos dias atuais, sob o pretexto de uma preocupação com a saúde do trabalhador, muitas políticas de recursos humanos adotam práticas organizacionais em que o bem estar e a qualidade de vida no trabalho importam apenas enquanto recursos necessários para garantir a produtividade. Nesse sentido, “o enfoque recai na maior adaptação do trabalhador ao trabalho, por meio, inclusive, da mudança do estilo de vida. Isso difere radicalmente da perspectiva adotada pela Saúde do Trabalhador” (Sato, 2003, p. 48) que emerge a partir da reivindicação dos trabalhadores na participação nos aspectos da saúde e da segurança no trabalho e que inclui a validação do saber dos trabalhadores. Nessa perspectiva, a ‘Saúde do Trabalhador’ se constitui enquanto um campo que considera a subjetividade do trabalhador no processo saúde-doença, ampliando sua atuação para além dos determinantes ambientais e rompendo com a visão tradicional que estabelece um vínculo causal entre a doença e um agente etiológico específico na explicação do adoecimento no contexto do trabalho.

Os trabalhadores, enquanto sujeitos ativos e resistentes nesse processo, buscam o controle sobre as condições e o meio de trabalho de forma a transformá-lo em um território mais saudável possível.

O objeto da saúde do trabalhador pode ser definido como o *processo saúde e doença* dos grupos humanos, em sua relação com o trabalho. Representa um esforço de compreensão deste processo – como e porque ocorre - e do desenvolvimento de alternativas de intervenção que levem à transformação em direção à apropriação pelos trabalhadores, da dimensão humana do trabalho, numa perspectiva teleológica (Mendes; Dias, 1991, p. 347).

Muitas vezes, os processos de saúde-doença ainda são vistos a partir de uma leitura individualizante, que desconsidera o papel do contexto de trabalho na produção de sofrimento dos trabalhadores (Sato, 2003). A verdade é que a conceituação sobre doença passa por um viés claramente ideológico, de modo que nas sociedades capitalistas o paradigma da doença enquanto um fenômeno meramente biológico e individual permite, ao retirar dela sua natureza social, justificá-la pela incapacidade do indivíduo de trabalhar e desvinculá-la do contexto social e organizacional no qual o trabalhador está inserido e que, portanto, produz adoecimento.

A problematização sobre o caráter da doença, se biológico ou social, data do final dos anos 60 face ao paradigma dominante que a conceitua como um fenômeno biológico individual (Laurell, 1982). Entretanto, “a melhor forma de comprovar empiricamente o caráter histórico da doença não é conferida pelo estudo de suas características nos indivíduos, mas sim quanto ao processo que ocorre na coletividade humana” (Laurell, 1982, p. 3), porquanto, é se debruçando sobre sua manifestação e características por meio das quais as doenças incidem nos grupos humanos, e não a partir da investigação do caso clínico em particular, que se verifica seu caráter social.

O fato é que sociedades distintas (ou mesmo grupos sociais distintos dentro de uma mesma sociedade) quanto aos seus aspectos econômicos e de organização social apresentam patologias coletivas diferentes e, igualmente, condições de saúde diferentes. Tais variações também se verificam em distintos recortes históricos para um mesmo grupo populacional. Ademais, “diferentes formações sociais apresentam perfis patológicos que, a nível geral, distinguem-se conforme o modo particular de combinar-se o desenvolvimento das forças produtivas e as relações sociais de produção” (Laurell, 1982, p. 9).

Retomando o controverso campo histórico de atuação da Psicologia do Trabalho, que comporta distintas abordagens teórico-metodológicas e propostas técnico-operacionais, observamos que, em sua origem, essa forma de psicologia consistia, marcadamente, numa psicologia experimental em que buscava-se, mediante pesquisas e aplicação de técnicas, controlar variáveis, predizer comportamentos, elevar as qualidades mentais na execução das tarefas,

reduzir a fadiga e a ocorrência de acidentes no trabalho, dentre outros, tudo com a finalidade de obter o melhor desempenho e resultado possíveis.

O modo de organização das indústrias nesse período era o *taylorismo* – uma organização científica do trabalho que buscava o total controle das tarefas, retirando do trabalhador qualquer poder decisório sobre sua atividade (Leão, 2012). Assim, qualquer trabalho mental sobre a atividade era interdito, reduzindo o fazer do trabalhador à execução da tarefa apenas, sem análise, concepção, nem planejamento a respeito dela. Acreditava-se que o controle sobre o tempo e os movimentos na execução da tarefa (gestos controlados), propiciava maior rendimento e menor fadiga do trabalhador. Porém, não seria absurdo dizer que a preocupação nunca foi, de fato, com o trabalhador, mas em alcançar melhores resultados na produção, com fins meramente econômicos e de compromisso com o capital.

Tomando o trabalhador enquanto uma máquina que pudesse desempenhar seu melhor funcionamento possível, destituído de sua natureza subjetiva e reflexiva, esse modelo econômico de trabalho encontrou nas abordagens psicométricas e psicotécnicas dessa psicologia à época um campo de saber e práticas que serviu para a disciplina e normatização de corpos-máquinas e, conseqüentemente, para a maximização da produtividade.

Como crítica a essa abordagem normatizadora da Psicologia, surgem movimentos de luta pela saúde dos trabalhadores, a exemplo, na Itália da década de 60, com o modelo operário italiano liderado pelo psicólogo Ivar Oddone, que se uniu junto de outros pesquisadores, a grupos de operários de Turim para desenvolver uma nova metodologia de intervenção nos espaços de trabalho. Emerge, assim, uma outra abordagem psicológica relacionada ao trabalho. Tal abordagem parte do princípio básico de que deve ser o trabalhador, e não o especialista ou o perito, a identificar e avaliar os fatores e efeitos nocivos da sua situação de trabalho concreta, convocando os trabalhadores como agentes de transformação e colocando a subjetividade no centro do processo de avaliação dos riscos no contexto do trabalho (Leão, 2012).

Contra-pondo-se ao modelo dominante na Psicologia Organizacional e do Trabalho, as abordagens clínicas do trabalho, por sua vez, surgem enquanto uma perspectiva de abordar essa dimensão humana a partir da intervenção nas situações concretas do trabalho, focando, de modo geral, no ato do trabalho e na subjetividade dos trabalhadores, cuja atividade não se reduz às prescrições das organizações, sendo os trabalhadores sujeitos ativos no processo de análise e de transformação.

Nesse contexto, a Psicossociologia Francesa, por exemplo, emerge com o propósito de instaurar nas organizações um funcionamento coletivo pautado em decisões tomadas em grupo e na participação efetiva dos trabalhadores nos processos de trabalho (Amador, 2017). Essa abordagem, juntamente com a Psicologia Cognitiva do Trabalho, a Ergonomia e a Psicopatologia do Trabalho, influenciam as práticas da psicologia aplicada no campo do trabalho, tendo por comum a crítica à psicotécnica do trabalho.

Os desafios das ‘Clínicas do Trabalho’ consistem, basicamente, em transcender os saberes científicos formais e considerar a experiência e o saber dos trabalhadores para produzir conhecimento e mudança nas condições e organização do trabalho. Leão (2012) destaca, ainda, sobre a necessidade de se criar novos dispositivos de atenção psicossocial aos trabalhadores, considerando as ocorrências de assédio e outras violências psicológicas no trabalho.

Em que pese o desenvolvimento dessas novas abordagens clínicas do trabalho, Amador alerta-nos sobre uma nova forma de gestão do trabalho que ainda carrega consigo o velho compromisso com o capital. Utiliza-se, portanto, de estratégias por meio das quais o trabalhador passa a se ver como um empreendedor de si mesmo, gestor de seu próprio ‘capital humano’, produzindo novos modos de subjetivação em que o trabalhador pensa ser um sujeito, quando na verdade é apenas um efeito do neoliberalismo que assegura, através do controle, desta vez sutil e relativamente invisível, o funcionamento automático do poder: o trabalhador passa a vigiar-se a si mesmo, tornando-se ele o sujeito de sua própria sujeição. Afinal, agora estamos diante de um trabalhador “mais intelectualizado, capaz de assumir responsabilidades e de tomar decisões” (Amador, 2017, p. 27).

Portanto, não estaria a Psicologia, em tempos de ‘Sociedade de Controle’⁵, assumindo a forma de uma Psicologia da Gestão na direção de instrumentalizar a modulação subjetiva requerida pelos novos modos de organização do sistema econômico-produtivo em que o trabalho imaterial, isto é, cada vez mais intelectualizado, exigem que a personalidade e a subjetividade do

⁵ A expressão ‘Sociedade de Controle’ é um conceito do filósofo francês Gilles Deleuze que se refere a uma forma de organização social baseada no controle contínuo das pessoas, marcada pela ausência de limites definidos, ou seja, pela desterritorialização, diferindo da ‘Sociedade Disciplinar’ de Foucault quanto à disposição do tempo e do espaço, embora seja uma derivação desta última, mas que vai se delineando a partir da Segunda Guerra Mundial. Ambas são formas de exercício do poder na organização das sociedades, entretanto, a Sociedade de Controle é menos arquitetural e funciona por meio de redes flexíveis moduláveis, em que o poder é infinitamente mais contínuo e variável. Ele interpenetra sutilmente nos espaços, atuando de forma descentralizada, constante e onipresente. Exprime sua forma através de uma rede de tecnologias digitais que utiliza algoritmos e comunicação imediata.

trabalhador é que devem ser organizadas, comandadas e geridas a fim de se manter a engrenagem do sistema produtivo capitalista? (Amador, 2017).

O que assistimos hoje, então, seria uma recolocação do modelo da disciplina como novo modo de gestão do trabalho, diferente daquele modelo disciplinar do *taylorismo* que notadamente submete os indivíduos:

Se na empresa taylorista há um centramento sobre a canalização da atividade física a fim de tornar os corpos úteis, dóceis e reprodutivos, nas empresas contemporâneas regidas pelo poder gerencialista a preocupação não está tanto em controlar os corpos, mas em transformar a energia libidinal em força de trabalho. Assim, passa-se do controle minucioso dos corpos para a mobilização psíquica a serviço da organização (Amador, 2017, p. 27).

Devemos ressaltar, contudo, que na pesquisa em clínica do trabalho, os dispositivos de análise devem permitir seguir numa direção ético-estética-política totalmente oposta, que vise à ampliação do poder de agir dos trabalhadores mediante uma proposta de coanálise da atividade que propicie espaço de elaboração coletiva, de maneira que o sentido do trabalho possa ser ressignificado, transformando-se em novos modos de trabalhar, justamente por considerarmos que o trabalhador constrói suas próprias normas e significado na sua relação com o trabalho. Aqui, evocamos o conceito que em Ergologia chamamos de “renormalização”, isto é, esse processo de remodelagem permanente das normas, através do qual, os trabalhadores com seus saberes e valores preexistentes fazem história ao agir, criar e modificar as normas instituídas no contexto do trabalho, buscando, ainda, formas de construção de estratégias coletivas de enfrentamento e de luta frente aos desafios encontrados, com ressignificação da relação com a atividade, na perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho.

2.3. Clínicas do trabalho: abordagens e desafios

A abertura histórica para novas possibilidades de atuação da Psicologia no contexto do trabalho, ao mesmo tempo em que expande o objeto de estudo e intervenção, também impõe importantes desafios. Entre eles, destaca-se a necessidade de que o profissional e o pesquisador confrontem continuamente suas práticas com o referencial teórico-metodológico que as orienta, de modo a sustentar uma atuação ética, crítica e comprometida com a promoção da saúde no nível estratégico das organizações.

As Clínicas do Trabalho emergem, nesse campo, como novas possibilidades de análise e de intervenção sobre a complexa relação entre trabalho, saúde e doença, ao valorizarem as demandas e o saber dos trabalhadores a partir da sua mobilização subjetiva. Essas abordagens compreendem um dos eixos temáticos da Psicologia Organizacional e do Trabalho que busca analisar não apenas os aspectos objetivos das situações no trabalho, mas, sobretudo, sua dimensão subjetiva e simbólica, reconhecendo o papel ativo do sujeito na reconstrução de sentido e na transformação da sua relação com o trabalho e das situações que geram adoecimento. Tratam-se, em síntese, de um conjunto de teorias e ferramentas metodológicas que focam na relação trabalho-subjetividade.

As pesquisas que se utilizam dessas abordagens clínicas partem de uma perspectiva crítica e interventiva, mirando na transformação das condições de trabalho e da relação do trabalhador com a atividade. Nessa perspectiva, o clínico é levado a interagir com os sujeitos atores das situações no trabalho, constituindo-se parte do grupo, em que se busca, através de metodologia qualitativa, a manifestação e interpretação do sofrimento, a análise da atividade e o aumento do poder de ação dos trabalhadores (Soldera, 2017). Com isso, as Clínicas do Trabalho têm como foco central os processos emancipatórios do trabalhador, privilegiando a compreensão e a transformação das experiências subjetivas ligadas ao trabalho, em detrimento da lógica voltada exclusivamente ao desempenho produtivo. Essas abordagens buscam restituir ao sujeito seu protagonismo na gestão de sua atividade, reconhecendo o trabalho como espaço de conflito, criação e desenvolvimento humano — e não apenas como instrumento de produção. Assim, pautando-se nos princípios da pesquisa-ação, as Clínicas do Trabalho propõem uma prática que articula análise, escuta e intervenção, com o objetivo de promover saúde, autonomia e reconhecimento do trabalhador no contexto laboral. Nesse sentido, o clínico do trabalho se interessa pela transformação concreta das condições de trabalho, seja atuando na redução dos fatores geradores de sofrimento, seja intervindo sobre o que limita o poder de agir dos trabalhadores.

De modo geral, podem ser agrupadas em quatro principais correntes teórico-metodológicas — Ergologia, Clínica da Atividade, Psicossociologia e Psicodinâmica do Trabalho —, cada uma delas sustentada por pressupostos epistemológicos, ontológicos e metodológicos específicos, que contribuem, de diferentes formas, para a compreensão e promoção da saúde no trabalho. Possuem em comum alguns pontos, dentre eles, o interesse no poder de agir dos

trabalhadores, ou seja, na apropriação do trabalho e desenvolvimento da autonomia sobre a atividade; o entendimento de que o trabalho é fonte de construção de significado e de propósito; e a consideração da dimensão subjetiva do trabalhador, atravessada por desejos e conflitos que emergem do confronto com a exigência do real do trabalho e que causam sofrimento. Em que pese tais similitudes e o fato de que todas recorrem ao protagonismo dos trabalhadores para o empreendimento das análises dos processos de trabalho, é inexecutável, na prática, a utilização de dois métodos distintos de abordagens para uma mesma intervenção, haja vista as diferenças epistemológicas, teóricas e metodológicas de cada uma (Soldara, 2017).

Dominique Lhuilier (2007) situa a origem das Clínicas do Trabalho em duas correntes teóricas, quais sejam, a Psicologia Social Clínica e a Psicopatologia do Trabalho, e seus desdobramentos elaborados pela Psicodinâmica do Trabalho e pela Clínica da Atividade.

A Psicologia Clínica preocupou-se, em sua origem, com a vida psicológica singular e sua expressão através de reações naturais e espontâneas do sujeito decorrentes das influências combinadas entre hereditariedade e o meio externo, investigando o desenvolvimento ‘normal’ e patológico da personalidade. A Psicologia Social Clínica oriunda, por sua vez, da Psicologia e da Sociologia, centra menos nos indivíduos e mais em suas interações nas situações sociais reais, razão pela qual as Clínicas do Trabalho não se restringem às dimensões inconsciente e subjetiva, mas, antes, voltam-se para a compreensão da dinâmica social vinculada à própria realidade das situações de trabalho e a forma como tais situações interagem com a subjetividade e a atividade. Nessa lógica, a Psicologia Social Clínica, também conhecida como Psicossociologia, examina o vínculo social a partir de uma dupla perspectiva: a perspectiva das transformações sociais e a dos rearranjos psíquicos operados pelos indivíduos (Lhuilier, 2007). Ela se encontra às voltas com a problematização dessa dupla dimensão do sujeito (de um lado constituído de elementos intrapsíquicos inconscientes e, de outro, atravessado por determinações sociais), buscando justamente investigar a reciprocidade entre o individual e o coletivo, o psíquico e o social, de maneira que essa é uma notável característica das abordagens clínicas do trabalho (Bendassolli; Soboll, 2011). Além disso, destacamos outras contribuições da Psicossociologia, entre as quais:

(...) sua reflexão sobre os processos grupais, dentro e fora de instituições, oferecendo importantes dispositivos de análise da mudança social. Há também uma contribuição em torno de sua definição de organização, a qual inclui elementos técnicos e normativos, como ainda uma dimensão simbólica (cultura) e outra imaginária (representações compartilhadas). O mesmo pode ser dito sobre a

contribuição da psicossociologia sobre a compreensão das instituições, definidas como um conjunto de signos e de símbolos, de representações e de regras, produto das práticas das relações humanas (Bendassolli; Soboll, 2011, p. 62).

Por outro lado, a Psicopatologia do Trabalho traz contribuições igualmente relevantes para as Clínicas do Trabalho, através da noção dialética sobre a dinâmica produzida pela experiência do trabalho que, ora constitui fonte de sofrimento e patologia, ora possibilita a criação e a satisfação. Le Guillant, um dos principais fundadores da Psicopatologia do Trabalho, foi quem “estabeleceu as bases para uma clínica dos distúrbios mentais produzidos na relação do sujeito com sua atividade” (Lima, 2011, p. 233). O que estaria em jogo, então, no desenvolvimento da psicopatologia, seria uma atividade subjetiva que se põe em ação em resposta às condições externas adversas inerentes ao trabalho.

É a partir desse arcabouço teórico que se inscreve o desenvolvimento da abordagem clínica da Psicodinâmica do Trabalho, formulada por Dejours, que coloca no centro de sua análise o conflito entre a organização do trabalho e a organização da personalidade, isto é, com o sujeito do desejo. A reviravolta epistemológica que redefine o objeto de pesquisa da Psicopatologia do Trabalho baseada, inicialmente, num modelo causal, tem contribuições de outras disciplinas, tais como a Ergonomia e a Sociologia do Trabalho, culminando em uma nova denominação para esta abordagem clínica, em 1993, que passa a ser nomeada de Psicodinâmica do Trabalho.

É justamente com C. Dejours, no início da década de 80, que a clínica do trabalho ganha impulso, emergindo a partir desse período outras correntes teóricas que compõem esse campo de investigação e intervenção. A Psicodinâmica do Trabalho, apoiando-se fundamentalmente na psicanálise, na psicossomática psicanalítica e na ergonomia, elege, portanto, o trabalho como o mediador privilegiado e insubstituível entre o inconsciente e o campo social (Mendes; Araújo; Merlo, 2011). Tal clínica coletiva oferece o espaço para a enunciação do sofrimento e das estratégias defensivas compartilhadas, buscando o reconhecimento e a cooperação entre os trabalhadores. Assim, é por meio da fala e da escuta que se evoca na clínica psicodinâmica o sujeito do inconsciente, de modo a tornar visível o invisível, revelando e ressignificando a relação com o trabalho.

Tomando por base duas correntes francesas tradicionais, a Psicopatologia do Trabalho e a Ergonomia, a Clínica da Atividade se desenvolve a partir da década de 1980, enquanto uma nova perspectiva de análise e de intervenção no campo do trabalho, com pretensão de, através da

análise conjunta da atividade, ser um instrumento de transformação do contexto ocupacional. Tendo como foco da análise a relação entre atividade e subjetividade, essa abordagem pensa o trabalho não enquanto relação objetal estabelecida, mas como possibilidade criativa. A sua metodologia visa possibilitar que “os trabalhadores sejam capazes de transformar seu ofício, aumentando assim seu poder de agir” (Batista; Rabelo, 2013, p. 2).

Para Yves Clot (2010) e demais idealizadores dessa abordagem, a Clínica da Atividade tem como entendimento o trabalho enquanto atividade dirigida, simultaneamente, pelo trabalhador, pela tarefa e para os outros. Isso significa que a atividade é dirigida não somente pela ação do sujeito ou, ainda, mediante o objeto da tarefa. Assim, mesmo que desempenhe um trabalho aparentemente isolado, a ação do sujeito está sempre voltada para outras pessoas. Além disso, ao descrever sobre o que seria o real da atividade, Clot considera que a atividade realizada também inclui todas as possibilidades que não foram manifestas, ou seja, irrealizadas, uma vez que o trabalhador vive conflitos e ações recalcadas que exercem influência sobre si e na atividade presente. Logo, “(...) o real da atividade é também tudo o que não se faz, aquilo que não se pode fazer, aquilo que se busca fazer sem conseguir – os fracassos –, aquilo que se teria querido ou podido fazer, aquilo que se pensa ou que se sonha poder fazer alhures” (Clot, 2007, p. 116). Assim, tudo isso deve ser analisado pelo clínico do trabalho:

A atividade é uma provação subjetiva mediante a qual o indivíduo se avalia a si próprio e aos outros para ter a oportunidade de vir a realizar o que deve ser feito. As atividades suspensas, contrariadas ou impedidas - até mesmo, as contra-atividades - devem ser incluídas na análise (Clot, 2010, p.104).

Ademais, “na medida em que os trabalhadores se veem confrontados com situações sobre as quais não encontram uma forma preestabelecida de agir, eles são obrigados a também reinventarem a si mesmos no enfrentamento dessas ocasiões” (Rocha; Amador, 2018, p. 4), razão pela qual Yves Clot (2007), em sua obra “A função psicológica do trabalho”, afirma que o trabalho opera uma função psicológica específica enquanto atividade que, a um só tempo, transforma o mundo e a subjetividade dos trabalhadores de forma sempre recíproca. Desse modo, o trabalho opera mudanças sobre o processo de subjetivação do trabalhador, na medida em que este transforma o mundo através da sua atividade. Tal função, nessa direção, teria um papel fundamental na constituição do sujeito como um ser relacional e criador (Rocha; Amador, 2018), de modo que “o trabalho é uma base que mantém o sujeito no homem, visto que é a atividade mais transpessoal possível” (Clot, 2007, p. 8).

Quanto ao sofrimento e ao adoecimento no trabalho, estes decorrem da atividade impedida, ou seja, da impossibilidade de o sujeito realizar o trabalho que deseja, apesar de tudo, e não poder. O que adoce é justamente o sujeito da ação, aquele que, mesmo desejando agir e transformar o objeto de sua atividade segundo seus desejos, objetivos e motivos, encontra-se impedido de “passar ao ato”, de efetivar sua potência de agir sobre o real (Bendassolli, 2011).

Por fim, temos a Ergologia formulada por Yves Schwartz, para o qual a atividade comporta sempre uma reserva de alternativas em potencial, ou seja, um campo de possibilidades que se atualiza nas situações concretas. Assim, o trabalho não se reduz à execução do prescrito, pois implica sempre uma ação transformadora: o sujeito, ao agir, confronta-se com o real da atividade e mobiliza seus próprios recursos para reinventar modos de fazer. É nesse movimento, em que o trabalhador se repositona frente às normas e às exigências do trabalho, que se produz o processo de renormalização, ou seja, a recriação de normas de uso no interior da situação concreta. É justamente através dessa capacidade humana de criar continuamente a diferença — isto é, de produzir a singularidade em cada situação — que os homens se reconhecem como semelhantes.

O campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho divide-se, segundo Bendassolli e Soboll (2011), entre duas grandes influências paradigmáticas: os paradigmas *neopositivistas*, de um lado, e os paradigmas *compreensivos*, de outro. Enquanto os primeiros profissionais orientam suas abordagens no sentido de focar na *previsão e controle do comportamento*, os segundos buscam a *compreensão* dos fenômenos que emergem no mundo do trabalho. Logo:

A compreensão não visa, necessariamente, o estabelecimento de leis ou a identificação de regularidades, mas a descrição de razões (não de causas) para os fenômenos estudados. Por sua vez, o controle está associado a uma metodologia “robusta” voltada à explicação e, como consequência, à previsão e ao controle dos fenômenos. No primeiro caso, recorre-se à intencionalidade do sujeito, ao discurso e a categorias fenomenológicas (por exemplo, a consciência); no segundo, recorre-se à probabilidade (estatística) (Bendassolli; Soboll, 2011, p. 67).

Nesse campo dicotômico de atuação da Psicologia, as Clínicas do Trabalho situam-se mais próximas do polo da compreensão, o que pode desencadear tensões quando os profissionais que se orientam por estas abordagens atuam em contiguidade com aqueles que se orientam pelas práticas sustentadas na epistemologia neopositivista que mira no manejo do desempenho.

A propósito, uma das tensões mais significativas presentes nesse campo diz respeito ao fato de que nem sempre é possível aliar desempenho e saúde. Em outras palavras, observa-se a dificuldade em conciliar os interesses das organizações capitalistas com as necessidades e desejos dos trabalhadores. Nessa perspectiva, o ideal de desempenho e a busca pela eficiência desenham impasses e conflitos de interesses que nem sempre conseguem ser superados, exigindo do profissional psicólogo um posicionamento ético e político na escolha de sua abordagem teórico-metodológica. Assim, o papel do psicólogo seria o de favorecer a análise dos processos de trabalho e a avaliação crítica sobre suas condições, bem como a promoção da autonomia, da participação e do poder de agir dos trabalhadores, ao invés de buscar o aumento do desempenho, do rendimento ou da adaptação às normas e prescrições organizacionais, lançando mão, muitas vezes, de práticas rasas, superficiais e subordinadas aos interesses das organizações capitalistas.

Do ponto de vista das Clínicas do Trabalho, o desafio consiste em não reduzir o sofrimento à dimensão exclusivamente individual, mas compreendê-lo em sua dupla perspectiva: ligado aos fatores sociais e à organização do trabalho e, simultaneamente, como sendo a expressão de uma experiência subjetiva que emerge enquanto resposta ao campo social. Ocorre que, como nos alerta Bendassolli (2011), observa-se um modelo atual de clínica cuja lógica neoliberal se organiza e opera no sentido de oferecer ao indivíduo a oportunidade para tratar-se psicologicamente no registro privado, desindexando o trabalho real daquilo que está por trás da produção do sofrimento e das patologias no âmbito do trabalho. Com isso, a escuta psicológica acaba se fixando na questão do bem-estar, desligando-se totalmente dos obstáculos reais da organização do trabalho.

Essa noção de clínica repousa sobre a retórica do sofrimento no trabalho que transforma o sujeito em uma vítima passiva diante das circunstâncias, de maneira que, uma vez incapaz, deve ser tutelado, quando na verdade ele é amputado do seu poder de agir. E é justamente esse bloqueio do seu poder de ação sobre o mundo do trabalho que causa sofrimento. Assim, a denúncia do sofrimento no trabalho assume, muitas vezes, um tom compassional que não oferece instrumentos para a ação, mas coloca as vítimas na posição de impotência, adotando uma ideia de um sujeito passivo e moralmente frágil (Bendassolli, 2011).

Se o coletivo do trabalho é o verdadeiro espaço para produção de saúde e se o sofrimento decorre justamente do bloqueio da atividade e do poder de agir dos trabalhadores, o papel principal do clínico do trabalho deve ser o de produzir intervenção nesse campo, de modo a

possibilitar o deslocamento do sujeito do lugar do sofrimento para o lugar da ação, transformando o trabalho como fonte de adoecimento para espaço de criação e realização. Trata-se, verdadeiramente, de promover condições que permitam ao trabalhador reposicionar-se em sua relação com o trabalho, recusar o lugar de vítima e reapropriar-se de sua atividade, reconstruindo sentidos e exercendo sua capacidade de agir sobre a realidade. E isso só pode ser feito no interior do coletivo de trabalhadores. Afinal, o bloqueio da atividade consiste, em última instância, no bloqueio do poder dos coletivos em articular estratégias compartilhadas de ação (Bendassolli, 2011), impedindo a construção coletiva de sentidos, de saídas e modos de enfrentamento diante das dificuldades e contradições presentes na organização do trabalho.

2.4. Lei, Violência e Subjetivação

Opor-se à violência exige compreender que ela nem sempre assume a forma de um soco. Ademais, as formas institucionais pelas quais ela opera nos obrigam a perguntar sobre quais vidas importam e quais perdas são, de fato, registradas como perdas (Butler, 2021).

Início esse debate com uma provocação de Butler acerca da violência e suas circunstâncias. Em *A força da não violência*, Butler (2021) nos convida a pensar sobre alguns de seus aspectos que a vinculam, estruturalmente, ao poder do Estado, suas formas e seus efeitos. Uma de suas reflexões foca em problematizar a distribuição desigual da vulnerabilidade e do luto. Para a autora, algumas vidas são socialmente inteligíveis e passíveis de reconhecimento, enquanto outras permanecem invisibilizadas ou desumanizadas, de modo que sua destruição não é sequer percebida como violência ou perda.

Essa valoração e diferenciação entre vidas reconhecíveis e vidas descartáveis encontra ressonância nas análises de Michel Foucault (1988) acerca do biopoder. O autor evidencia como as instituições modernas não apenas disciplinam corpos, mas também regulam populações, definindo quem deve ser protegido e quem pode ser exposto ao risco e à precariedade. Assim, a violência institucional não se dá apenas em atos de repressão direta, mas também na produção de normas que hierarquizam existências, delimitando os contornos daquilo que será considerado vida digna ou perda lamentável. Portanto, enfrentar a violência implicaria não apenas resistir a suas manifestações físicas, mas também questionar os regimes de poder e saber que naturalizam sua presença e instauram critérios de reconhecimento desiguais.

É nesse cruzamento entre Butler e Foucault que se torna possível compreender a violência como uma tecnologia de gestão da vida e da morte, que se infiltra nas instituições e atua na definição cotidiana das formas de existência, produzindo gradações múltiplas de precarização da vida, desde quem merece viver plenamente até aqueles que são abandonados e relegados à condição de não existência social.

Na concepção de Butler haveria, ademais, sempre uma certa violência na imposição da própria Lei. Tomando Walter Benjamin como ponto de referência, a autora relaciona o Direito, a instituição violenta da Lei e a violência justificada por esta mesma Lei, estabelecendo, assim, uma crítica quanto à violência jurídica ao descrever a operação violenta do Direito:

(...) o direito é o quadro de referência implícito ou explícito no qual consideramos se a violência é ou não um meio justificado para alcançar determinado fim, mas também se uma força deve ser chamada de “violenta” ou não. O regime jurídico, uma vez fundado, também estabelece esquemas justificatórios e práticas de nomeação. Na verdade, ele faz isso por decreto, e isso faz parte do que se entende como violência da fundação da lei. De fato, a violência da violência instauradora do direito está presente no imperativo vinculativo com que ele se inicia: “Esta será a lei” ou “Esta agora é a lei” (Butler, 2021, p. 103).

E acrescenta: “Portanto, o direito depende da polícia ou das forças militares para reafirmá-lo e mantê-lo” (Butler, 2021, p. 104). Nesse sentido, o regime jurídico não apenas regula condutas, mas delimita e justifica, de antemão, o campo do aceitável e do condenável. Esse gesto inaugural do Direito, como lembra Butler, está atravessado por uma dimensão performativa: ao decretar quais atos serão considerados legítimos e quais serão criminalizados, a Lei já produz os contornos do que se compreende como violência, do que pode ser reconhecido como tal e do que pode ser legitimado.

Da constatação dessa “violência fundadora da Lei”, podemos compreender como os mecanismos de poder estão atrelados às relações históricas de força que se cristalizam em dispositivos institucionais. A lei, nesse sentido, é sempre efeito de um jogo de poder, de uma batalha que se inscreve no ordenamento jurídico como se fosse expressão de uma ordem natural e legítima. Contudo, não o é, já que o poder emerge num campo dinâmico de forças que se enfrentam, com possibilidade constante de resistência. Nesse campo, marcado pela instabilidade, o poder opera, a um só tempo, pela coerção, produção de subjetividades e de modos de existência. Assim, a fundação da lei carrega consigo uma violência original: a imposição de um

regime de verdade que passa a regular as formas de vida e a determinar quem é protegido pelo Direito e quem permanece exposto à sua exclusão.

Portanto, o Direito não é apenas um mediador neutro da violência, mas parte constitutiva dela. Ele funciona tanto como instância de regulação quanto como dispositivo de legitimação de práticas violentas, operando seletivamente naquilo que nomeia, reconhece e preserva. Contudo, à medida que crescem o poder e a ‘consciência de si’ de uma comunidade, torna-se mais suave o direito penal, a hostilidade e a violência. Por outro lado, se há enfraquecimento dessa comunidade, e ela corre grave perigo, formas mais duras desse Direito voltam a se manifestar (Nietzsche, 1998). Isso significa que uma comunidade segura de si e com maior consciência do seu poder não teme ser desestabilizada por pequenas transgressões. Ao contrário, o infrator é defendido, sobretudo, da ira daqueles a quem prejudicou, desfazendo-se todo um sentimento de vingança, em que a punição pelo ressentimento e pelo rancor é disfarçada de justiça. Com isso, busca-se a composição do conflito pela mediação entre as partes, a conciliação do litígio e o resgate do sujeito infrator, isto é, sua ‘recuperação’. Por outro lado, quando a comunidade enfraquece, sente-se ameaçada ou em perigo, retorna o recurso a formas mais duras e violentas de punição, como forma de reafirmar sua força e assegurar sua sobrevivência, legitimando, inclusive, o exercício violento do poder por meio das estruturas do Estado – tudo em nome e a serviço da “justiça”.

A bem da verdade, o poder, concebido por Foucault como uma relação de forças, não está indissociavelmente vinculado à violência. Isso porque a força não possui objeto nem sujeito determinados: trata-se de uma ação sobre a ação, enquanto a violência incide diretamente sobre corpos e objetos, modificando-os ou destruindo-os. Nesse sentido, a violência pode aparecer como um concomitante ou uma consequência da força, mas não o seu constituinte (Deleuze, 2005). Para Foucault, o poder não é necessariamente repressivo e passa tanto pelos dominados quanto pelos dominantes (Deleuze, 2005), embora em determinadas conjunturas ele possa ser exercido utilizando-se da força repressiva da violência.

A natureza negativa, repressiva e destrutiva do poder o associam, ainda, às suas múltiplas expressões neoliberais que, como observa Lazzarato (2019), tornam-se particularmente evidentes a partir do final do século XX, em que a guerra, os fascismos, o sexismo e o racismo configuram-se como formas privilegiadas e estratégicas de imposição do regime capitalista, revelando a íntima relação entre poder, violência e dominação. No interior dessa lógica, o exercício do poder

assume a função de impor a vontade do capital, o que se traduz, sobretudo, na defesa intransigente da propriedade privada. Tal defesa não se efetiva sem o recurso à violência, dirigida diretamente contra pessoas e coisas, a fim de garantir a continuidade do processo de acumulação.

A violência, portanto, deixa de ser um fenômeno excepcional para se tornar um instrumento constitutivo da racionalidade capitalista, operando como instrumento para alcançar seus objetivos. Logo, o fascismo e a guerra são sempre possíveis no regime capitalista porque sua racionalidade o impele continuamente à exploração ilimitada de todos os recursos humanos e não humanos, de modo que isso não se faz sem violência, contudo, através de uma maneira muito mais normal e ‘aceitável’, isto é, na forma da Lei e da propriedade (Lazzarato, 2019). Finalmente, em nome da Lei e da propriedade privada, categorias que emergem como “normais” e “aceitáveis” para justificação da violência, o Estado acaba por legitimar a reprodução das estruturas de dominação e de exclusão sociais.

Para que a imposição da Lei produza seus efeitos subjetivos, ela não atua apenas como uma instância externa e coercitiva que se impõe de fora sobre os indivíduos. Ao contrário, sua eficácia estratégica reside no fato de operar como condição constitutiva da própria subjetividade. É precisamente na própria sujeição à violência fundante da norma que o sujeito encontra sua posição no campo social e simbólico. Dessa forma, a Lei não apenas reprime ou limita, mas engendra o sujeito em sua própria constituição, de modo que a interiorização da norma coincide com a formação da subjetividade. É, pois, nessa relação de sujeição que o sujeito em Foucault se forma, num processo de subjetivação que não é meramente regulado através de uma relação exterior de poder na qual há subordinação de indivíduos preexistentes às instituições. É, antes de tudo, um processo em que a formulação do sujeito deriva-se do seu próprio aprisionamento a uma ‘identidade psíquica’ discursivamente construída. Logo, o que emerge enquanto uma ‘posição do sujeito’ é o efeito das normas discursivas operando sobre a produção de uma certa subjetividade.

Em "A História da Sexualidade I", Foucault evidencia esse processo de subjetivação ao mostrar que a lei funciona não apenas enquanto um dispositivo de interdição, mas, sobretudo, de fabricação do sujeito por meio da proliferação de discursos sobre a sexualidade. A "vontade de saber" sobre o sexo, incitada por instituições como a confissão, a medicina e a psicanálise, transforma a sexualidade em um objeto de análise, de controle e de verdade, forçando os indivíduos a se tornarem sujeitos que narram suas experiências e se definem a partir do sexo, isto é, constituindo-se como sujeitos sexuados. Ao regular a vida, os corpos e o prazer, “os discursos

sobre o sexo não se multiplicaram fora do poder ou contra ele, porém lá onde ele se exercia e como meio para seu exercício” (Foucault, p. 34, 1988).

Numa perspectiva psicanalítica, esse ideal de sujeito discursivamente forjado corresponde, na estrutura da psique, ao *ideal do eu* – dirigido por uma instância psíquica proibitiva e imperativa (o *superego* ou *supereu*) que possui, dentre várias funções, a de monitorar o *ego*⁶ para fazê-lo cumprir o ideal, mostrando-o o quanto ele fracassa e está longe disso. Há, entretanto, algo que escapa e resiste às exigências normativas e sociais a partir das quais se produzem o sujeito cumpridor da lei, mas que ainda assim permanece na sua constituição psíquica, num plano ou dimensão inconsciente. A psique, desse modo, que inclui o inconsciente, abarca tudo aquilo que resiste à norma. Ela é “justamente o que excede os efeitos encarceradores da exigência discursiva de habitar uma identidade coerente, de se tornar um sujeito coerente” (Butler, p. 92, 2017).

A verdade é que, embora o inconsciente em Lacan seja estruturado como uma linguagem, não restando fora desta e de suas leis, ele revela constantemente o fracasso de uma tentativa de construção de uma unidade plena do sujeito, de uma identidade totalizada. Isso ocorre porque o imaginário não obedece diretamente à Lei. Assim, marcado pelos atos falhos e lacunas que caracterizam o funcionamento do registro imaginário na linguagem, o inconsciente demonstra que todo e qualquer esforço de se construir uma identidade totalizada pela discursividade da dimensão simbólica é inútil. Com efeito, o inconsciente é aquilo que embaraça o simbólico de constituir, de modo pleno e coerente, a identidade sexuada (Butler, 2017).

O imaginário, por sua vez, que se origina a partir do *Estádio do Espelho*⁷ e cuja função é a de organizar as imagens, fantasias e identificações em torno da constituição de um eu com

⁶ Na teoria psicanalítica freudiana, o *ego* (ou ‘eu’) é uma das três instâncias psíquicas que atua como um mediador entre o *id* (fonte dos impulsos instintivos), o *superego* (instância censora e reguladora que representa as normas morais e sociais introjetadas) e a realidade externa. Desenvolvido a partir do *id* em contato com esta última, o *ego* opera pelo ‘princípio da realidade’, buscando equilibrar as pulsões inconscientes com o que é socialmente aceitável, de forma lógica e racional, para garantir o bom funcionamento do indivíduo na sociedade. Também lança mão de diversos mecanismos de defesas inconscientes diante de situações de angústia ou conflito, para proteger a consciência de conteúdos perturbadores.

⁷ No Estádio do Espelho, Lacan mostra como o registro imaginário recobre o real, introduzindo uma organização que dá ao sujeito a ilusão de unidade corporal. A criança, ao reconhecer sua imagem refletida no espelho, identifica-se com ela e delimita, pela primeira vez, a fronteira entre eu e não-eu. Essa borda, no entanto, é sustentada por uma imagem externa e, portanto, marcada pela alienação. O imaginário fornece assim a consistência ilusória do eu, que será atravessada posteriormente pela ordem simbólica da linguagem e constantemente desestabilizada pela insistência do real, impossível de ser plenamente recoberto. Essa fase ocorre em crianças entre 6 e 18 meses de idade e basicamente marca a emergência do *ego* como uma entidade separada do outro. Assim, é pelo fato de o eu não

estrutura de ficção, se tornará o campo da própria resistência na análise: o eu, essa estrutura fictícia e incompleta, lutará para preservar sua imagem e ilusão de unidade e coerência. E é assim que a função da resistência, em Lacan, é delegada por ele ao imaginário (Butler, 2017).

Para além do campo sociopolítico, cujo exercício institucionalizado do poder normaliza práticas violentas, Butler (2021) aborda também a dimensão psíquica da violência, alertando que a reflexão ética acerca desse debate precisa acontecer exatamente no limiar dos mundos psíquico e social. Usualmente, os conflitos fazem parte das relações humanas e podem se associar a impulsos destrutivos dos indivíduos. Há um “potencial destrutivo que é parte constitutiva das relações sociais” (Butler, 2021, p. 78). Segundo a autora, “algo do impulso assassino permanece não educável até certo ponto, e isso acontece principalmente quando o indivíduo se funde a um grupo” (Butler, 2021, p. 77). Na verdade, o impulso de crueldade persiste no homem: ele apenas o oculta sob formas de sublimação, de modo a não despertar suspeita à consciência. Nesse ponto, Nietzsche (1998) já mostrou em *Genealogia da Moral* como o ser humano, historicamente, sentia prazer em infligir dor ao seu devedor, sendo esta uma forma de compensação ao dano por ele causado: a dívida não paga e a promessa não cumprida. Desse modo, a agressividade humana também comparece ligada à própria historicidade sociocultural de sua constituição subjetiva, em que a mais antiga relação estabelecida entre comprador e vendedor dá origem ao sentimento de culpa e de obrigação pessoal, justificando contra o devedor toda forma de hostilidade e castigo.

Butler, por sua vez, ao recorrer às contribuições da teoria psicanalítica, demonstra como o raciocínio circular presente no psiquismo funciona enquanto um instrumento de agressão desejada ou temida, e que precisa ser reconhecido pelo próprio sujeito para barrar a violência:

É óbvio que, se eu me convencer de que serei alvo de perseguição - sem perceber que a ação que imagino é, em parte, minha própria ação imaginada e que ela carrega meu próprio desejo -, posso construir um raciocínio para agir de forma agressiva contra uma agressão que vem de fora e avança contra mim. Posso usar esse fantasma persecutório como justificativa para meus próprios atos de perseguição. Ou poderia idealmente me convencer a não agir, mas apenas se eu ainda reconheço, no fantasma que me oprime, minha ação potencial (Butler, 2021, p. 74).

Nesse movimento, o sujeito se convence de que será alvo de perseguição, mas não percebe que a ação que imagina como externa contém, em parte, sua própria ação projetada, isto

existir desde o início que, antes do Estádio do Espelho a criança não tem uma imagem unificada de si mesma, mas fragmentos de um corpo esfacelado.

é, seu desejo de agressão. Nesse quadro, o fantasma persecutório serve de justificativa para agir violentamente contra uma agressão que seria antecipada ou fantasiada, transformando-se, assim, em pretexto para a prática da violência. Essa formulação psicodinâmica, no sentido psicanalítico do funcionamento psíquico freudiano, baseia-se no mecanismo de *projeção* em que o *ego* desloca impulsos hostis internos para o outro, convertendo-o em inimigo ameaçador. Logo, o que se apresenta como defesa contra o ataque externo é, em alguma medida, o desdobramento de um desejo próprio, não reconhecido e não consciente. Butler radicaliza esse raciocínio, ao sugerir que a recusa do sujeito em identificar esse desejo no próprio fantasma persecutório sustenta a perpetuação da violência, enquanto o reconhecimento dessa projeção poderia favorecer, por outro lado, a sua interrupção.

Sua leitura encontra ressonância com a análise dejouriana a respeito da violência, sua relação com as estratégias defensivas e com o mecanismo da distorção comunicacional instrumentalizado pelas organizações, como veremos no tópico “*Violência e distorção comunicacional (5.4)*”. O fato é que o sofrimento, na perspectiva dejouriana, é capaz de levar o sujeito tanto à violência quanto à contribuição com práticas injustas na esfera do trabalho. Isso ocorre porque, em muitos casos, o medo é instrumentalizado pela organização, que recorre à ameaça como mediação simbólica para induzir outros a realizar o chamado “trabalho sujo”. Tal dinâmica resulta não apenas na banalização do mal, mas, sobretudo, na perversão ética que transforma uma conduta condenável em suposta virtude. Nesse cenário, quem se recusa a aderir às práticas injustas, corre o risco de ser denunciado, punido e até demitido, podendo, ainda, implicar a perda do pertencimento ao coletivo. Além disso, poderia ser tachado de “fresco”, “frouxo”, “veado” ou covarde, dentre outros termos que, no interior de uma sociedade neoliberal sexista marcada pela legitimação de práticas violentas, são utilizados como instrumentos para atacar diretamente a identidade e a saúde mental do trabalhador. Aqui, a mobilização dessas categorias ligadas à diversidade sexual e de gênero como instrumentos de insulto, não se limita a desqualificar a conduta profissional, mas também produz estigmatização e sofrimento, além de reiterar a heteronormatividade e um modelo hegemônico de masculinidade. Trata-se, portanto, de uma forma de coerção que atravessa relações de trabalho e reafirma hierarquias de gênero e sexualidade, sustentando um regime de violência coletiva.

Dejours denuncia que o recurso à virilidade, construída socialmente e mensurada pela violência que se é capaz de cometer, especialmente, contra os mais vulneráveis e dominados, é

utilizado como instrumento de banalização do mal. A virilidade foi culturalmente associada de forma equivocada à masculinidade e à prática da violência, de maneira que a recusa em sua demonstração é, conseqüentemente, uma demonstração de fraqueza e que ‘põe em xeque’ a própria identidade. O que está em jogo, nesse caso, é a ameaça da *castração simbólica*, evocada e atualizada, trazendo angústia e mobilizando defesas psíquicas. Para Dejours (2007), é porque a ‘ameaça da castração’⁸ perdura inconsciente no psiquismo adulto, que se torna possível essa mobilização psicoafetiva do trabalhador.

É justamente o medo de ser desprezado, de perder o pertencimento ao coletivo, de se passar por covarde e de ‘desmoralizar-se’ diante dos colegas que, associado ao sofrimento e às defesas erigidas para enfrentá-lo, concorre para o engajamento dos trabalhadores em atos condenáveis, inclusive em práticas violentas. A esse processo, Dejours denomina ‘*racionalidade pática*’: uma forma de racionalidade que se orienta pela necessidade subjetiva de preservar a saúde mental e de assegurar a construção da identidade. Assim, a subversão da razão ética só se sustenta publicamente e logra êxito quanto à adesão dos trabalhadores, quando se ancora no discurso do trabalho, isto é, quando se legitima sob o pretexto de garantir sua eficácia e qualidade (Dejours, 2007). Logo, o que se apresenta como racionalidade é, na verdade, um expediente defensivo que permite sustentar a organização do trabalho, ainda que às custas da subversão da ética. De fato, o medo, o sofrimento e o trabalho real, quando não reconhecidos criticamente, podem ser mobilizados como base para a legitimação da violência.

Evocando Freud, Butler declara que, embora o *ego* não tenha controle ilimitado sobre o *id*⁹, a severidade ética é certamente necessária para o convívio social. O fato é que a agressão e o ódio certamente permanecem, mas podem ser redirecionados contra tudo aquilo que ameaça a expansão da igualdade e coloca em risco a continuação orgânica de nossas vidas interconectadas (Butler, 2021). Essa transformação revela que a violência, enquanto fenômeno duplamente

⁸ O complexo da castração remete à ‘teoria sexual infantil’, que atribui um pênis a todos os seres humanos e explica a sua ausência, diante da diferença anatômica constatada entre os sexos, através da fantasia de amputação do órgão, o que decorre no sentimento inconsciente de ameaça experimentado pela criança. Assim, o ‘complexo da castração’ é um conceito central na Psicanálise que descreve a angústia da criança diante das diferenças sexuais e a ameaça de uma punição (perda do órgão genital) por parte do pai em resposta aos desejos incestuosos durante o Complexo de Édipo. Ele traduz uma experiência inconsciente que é incessantemente atualizada por meio da repetição simbólica sintomática ao longo de toda a existência do sujeito.

⁹ O *id* (ou ‘isso’) é a parte primitiva, instintiva e inconsciente da psique humana, presente desde o nascimento, que opera segundo o ‘princípio do prazer’, buscando gratificação imediata das pulsões (como sexo e agressividade) sem se preocupar com a realidade externa e a moralidade. Ele é, ainda, o reservatório de toda a energia psíquica (libido).

psíquico e social, não desaparece, mas pode e deve ser ressignificada no interior do laço comunitário.

A saída proposta, então, seria na “direção a uma vida ética e política na qual agressão e tristeza não se convertem imediatamente em violência; na qual podemos ser capazes de suportar a dificuldade e a hostilidade de laços sociais que nunca escolhemos” (Butler, 2021, p. 63), de modo que a relação com o outro seja ao menos tolerável.

A nossa aposta ético-política é que, à medida que o poder, dissociado da violência, possa ser deslocado para combinações cada vez maiores dentro do coletivo, os membros do grupo se tornam progressivamente emancipados e passam a agir, de modo mais consistente e consciente, a partir de sentimentos de solidariedade, acima e contra o ódio. Trata-se, em síntese, de um movimento simultaneamente psíquico e político, em que a coesão social fundada em vínculos de identificação e em regras coletivamente construídas e compartilhadas, possam superar o exercício arbitrário e violento do poder, contudo, sem dele abrir mão. Afinal, a soberania do Estado e sua dominação é apenas uma das formas terminais do exercício do poder, que não se reduz a uma lei, norma, estrutura ou instituição. Antes, deve ser compreendido como uma rede dinâmica composta por uma multiplicidade de relações de força e de estratégias que se engendram em contextos instáveis e contingentes, ou seja, que se produzem a cada instante.

Logo, como produzir modos de gestão do trabalho na Socioeducação que fomentem deslocamentos dos jogos de forças e do exercício do poder enquanto resistência à violência e à barbárie?

Com efeito, o poder está mais relacionado a uma situação estratégica, sempre modificável, como um campo de disputas permanentemente em movimento. O poder, como nos afirma Foucault (1988), não se exerce a partir de um único ponto central e externo aos sujeitos: nunca nos encontramos em posição de exterioridade em relação ao poder, justamente porque lá onde há poder, há também resistência.

3. REVISÃO DA LITERATURA

Embora haja um número considerável de pesquisas sobre a socioeducação, são escassas as pesquisas voltadas, especificamente, para a saúde dos trabalhadores dessa política em meio fechado, cuja revisão de literatura é fundamental para identificação do que já foi produzido a

respeito da temática e, com isso, favorecer a elaboração de novos problemas a serem respondidos em pesquisas posteriores, bem como para confirmar ou não o conteúdo já produzido até então.

Foi realizada uma busca em sítios na internet nas bases de dados como Scielo, Pepsic, CAPES e Google Acadêmico, que permitem o acesso gratuito ao conteúdo, usando as palavras e expressões: “socioeducação”, “trabalhadores”, “trabalhador” e “saúde”. Os critérios de elegibilidade dos estudos selecionados foram: se tratar de pesquisa empírica com a participação de profissionais da socioeducação em regime de meio fechado, aplicadas dentro do contexto brasileiro, em periódicos da área de Ciências Humanas, Ciências da Saúde e Ciências Sociais Aplicadas entre o período 2013 e 2023.

Desse modo, em revisão sistemática de pesquisas conduzidas na última década no âmbito da saúde do trabalhador na política de socioeducação, foram analisados os resultados trazidos por 10 estudos de natureza quantitativa, qualitativa ou mista.

Iniciamos com um estudo realizado no ano de 2013, através do qual se objetivou avaliar a incidência de estresse nos 291 agentes socioeducativos de três centros de internação socioeducativa no Distrito Federal. De todos os participantes dessa pesquisa, apenas 8 (2,7%) não apresentaram sintomas de estresse, enquanto 283 (97,3%) demonstraram estarem estressados. Na amostra que apresentou estresse, 18 participantes (6,2%) manifestaram sintomatologia física de estresse, 237 (81,4%) apresentaram sintomatologia emocional de estresse e 28 (9,6%) ambas as sintomatologias (Soares, 2013).

Outro estudo de 2015 nesse campo de atuação apontou evidências de piores escores de qualidade de vida dos trabalhadores que foram relacionados a altas demandas psicológicas, ao baixo apoio social e baixo controle sobre o trabalho. Este foi considerado desgastante para 90,9% dos participantes, sendo que 90,8% dos que trabalham em unidades socioeducativas já sofreram pelo menos algum tipo de agressão no trabalho, seja física ou verbal. Além disso, 60,2% deles tiveram afastamento por doença originada no trabalho (Feijó, 2015). Os números para os trabalhadores na mesma organização, mas que se encontram lotados em setores administrativos, foram menores para todos os quesitos acima avaliados, o que significa que estar em contato direto com adolescentes privados de liberdade, e em espaço de privação de liberdade, constituem fatores de risco para o adoecimento ocupacional.

Entre os anos de 2013 e 2015, foi realizada uma pesquisa em um outro estabelecimento socioeducativo brasileiro, utilizando-se o método da cartografia e da pesquisa-intervenção junto

aos agentes socioeducativos. O estudo, publicado em 2017, buscou compreender as situações de saúde e de adoecimento no trabalho dessa categoria profissional específica. Nele, o autor deparou-se com estratégias coletivas de defesa entre os agentes daquela organização e que foram nomeadas como ‘racionalização’ e o ‘cinismo viril’, tendo esta última a função de insensibilizar e negar o sofrimento ético e a experiência de medo, levando à banalização da violência praticada contra o adolescente (Abreo, 2017). Isso decorre de uma cultura organizacional que preza pela primazia da segurança e da disciplina em detrimento das ações socioeducativas, de maneira que, para o autor, esta situação de trabalho engendra diversas formas de sofrimento e de adoecimento na equipe, tais como: medo permanente de ser agredido, ferido, tornar-se refém ou morto por efeito de alguma rebelião ou conflito, o que produz um estado de alerta e tensão constante; estresse continuado; medo de ser reconhecido sozinho ou com sua família por algum ex-interno; uso da virilidade e da violência enquanto prática e postura a fim de evitar possíveis insubordinações; produção do sofrimento ético; sobrecarga de trabalho; atritos na relação dos agentes e entre estes e os técnicos; sentimento de desvalorização, dentre outros. Acrescenta que:

(...) o mutismo e a camuflagem do afeto impedem que um agente tome nota do sofrimento do outro. Com isso, ao invés de enfrentarem as adversidades, discutir e evidenciar o sofrimento e suas fontes coletivamente, os agentes são compelidos às resoluções solitárias, colaborando para o silenciamento e manifestações de patologias (Abreo, 2017, p.162).

Dentre os achados dessa pesquisa, eram comuns os pedidos de remanejamento e inúmeros relatos de estresse, insônia, temores e descompensações psicopatológicas, como a síndrome do pânico e crises de ansiedade (Abreo, 2017).

Em sua obra “A loucura do trabalho”, Dejours (1992), explica que ansiedade, problemas de sono e uso de psicotrópicos são sinais diretos do medo, enquanto os sinais indiretos compreendem a ideologia ocupacional defensiva, em que a vivência consciente do medo é contida pelos mecanismos de defesa, de modo que a neutralização do medo é o que parece permitir que os trabalhadores continuem desempenhando suas tarefas por mais tempo. Para Dejours (1992), as atitudes de negação e de desprezo frente ao perigo são estratégias de defesa, mas não suficientes: a eficácia simbólica dessa estratégia defensiva somente é assegurada pela participação de todos, já que para funcionar precisa de sua confirmação por intermédio do coletivo.

Ninguém pode ter medo. Ninguém deve demonstrá-lo. Ninguém pode ficar à margem deste código profissional. Ninguém pode recusar sua contribuição individual para o sistema de defesa. Nunca se deve falar de perigo, risco, acidente, nem do medo. E estas instruções implícitas são respeitadas. *Os trabalhadores não gostam de ser lembrados do que tão penosamente procuram esconjurar* (Dejours, 1992, p. 71).

Entre 2017 e 2018 o estudo de Martins, Silva e Neves (2020), realizado num estabelecimento socioeducativo no Estado do Rio de Janeiro, utilizou como metodologia a psicodinâmica do trabalho, através de sessões coletivas com os trabalhadores e registro em diários de campo. Como resultados, compareceu que atividades relacionadas ao cuidado e à função pedagógica são desvalorizadas pelos agentes socioeducativos, que apelam para um discurso viril em prol da segurança, uma vez que, na percepção desses trabalhadores, uma postura de cuidado poderia prejudicar o trabalho. Notou-se a presença da ideologia defensiva da virilidade, marcada pelo ‘cinismo viril’ como uma estratégia defensiva de negação do sofrimento que promove o silenciamento do outro. Expõe as pesquisadoras que:

Por diversos motivos, os servidores apresentaram muita resistência em relação à oficina e a própria presença dos clínicos pesquisadores na instituição. *Por vezes, fomos alvos de piadinhas machistas e comentários que inferiorizam a nossa atuação no Degase* (diário de campo). A captura pela lógica coercitiva aliada a ideologia da virilidade eram evidentes, excluindo a possibilidade de criação de algo novo (p. 252).

Frequentemente, em espaços de privação de liberdade as relações são marcadas pela desconfiança, machismo, violência e autoritarismo que, por vezes, se traduz em situações de assédio moral. Assim, a resistência dos trabalhadores desse campo em aderir à proposta da pesquisa e a extrema desconfiança e desdém para com os pesquisadores revela as dificuldades que clínicos do trabalho podem encontrar durante o desenvolvimento de seus projetos, ainda mais quando a pesquisa não for demandada pelo próprio conjunto de trabalhadores, mas comparecer enquanto uma encomenda da organização. Pode ocorrer que os trabalhadores suspeitem de que a entrevista possa ser utilizada enquanto instrumento de controle e de perseguição pela gestão. O fato dos pesquisadores não pertencerem ao quadro funcional da organização pode ser um fator decisivo para a potencialização da desconfiança e da resistência. Por outro lado, estar imerso, enquanto trabalhador, no próprio campo que se pretende pesquisar e intervir pode ser um fator atenuante para essa resistência, facilitando a condução do projeto, a depender da posição do

pesquisador no campo de pesquisa e das relações intersubjetivas, bem como da natureza dos vínculos pré-estabelecidos entre pesquisador e colegas de trabalho. Além disso, tal posição privilegiada poderia facilitar as identificações e o compartilhamento das experiências, do sofrimento e das estratégias de enfrentamento. Para tanto, do pesquisador exige-se a habilidade de manejar suas próprias questões, deslocar-se do seu lugar de trabalhador e analisar sua implicação no campo investigado.

Outros achados dessa pesquisa apontam, ainda, para a falta de confiança entre os colegas, o que dificulta o compartilhamento do sofrimento e das experiências subjetivas dos trabalhadores. Os espaços de diálogo são poucos e há separação entre as categorias profissionais. Assim, a equipe técnica é apontada pelos agentes socioeducativos como “defensores” dos adolescentes e são criticados por apresentarem ideias divergentes (Martins; Silva; Neves, 2020). Nesses casos, a Psicodinâmica do Trabalho nos explica que:

Para falar uma das outras, as equipes designam-se mutuamente segundo seus apelidos ideológicos (...) Ocorre, então, que se exacerbam as contradições, ao ponto de as equipes se confrontarem umas com as outras. O desafio, a desconfiança, a raiva, o rancor, a vingança, até mesmo a sabotagem se insinuam nas relações de trabalho (...) (Dejours, 2011b, p. 53).

As dificuldades relacionais nesse campo de atuação marcadas pela desconfiança também comparecem em um estudo realizado em 2018 com os agentes socioeducativos de um estabelecimento brasileiro que se queixam, ainda, da falta de apoio social e da não preocupação entre os colegas de trabalho. Além disso, verbalizam que a atividade realizada é distante daquilo que é prescrito pela organização, havendo lacunas entre a lei e a prática, de modo que “a capacitação não corresponde com as demandas de trabalho” (Monteiro *et al.*, 2023, p. 12). Também foram citadas a falta de pessoal e as condições físicas insalubres como fatores que impactam na saúde do trabalhador. Os autores relacionam, por fim, os danos à saúde dos servidores com a falta de sentido no trabalho e aos problemas ligados à divisão das tarefas (Monteiro *et al.*, 2023). Dejours (1992) ressalta que a dificuldade do trabalhador na construção de um conteúdo significativo para com o trabalho acaba por gerar grande frustração, insatisfação e sofrimento.

Uma pesquisa de Ragnini e Brüning (2021), que se iniciou em 2018, a partir de um pedido para a intervenção da Psicologia junto a trabalhadoras e trabalhadores que apresentavam sinais de

sofrimento e adoecimento no trabalho no sistema socioeducativo do estado do Paraná, e que ainda se encontra em andamento, tem como proposta metodológica ações de intervenção com base na construção coletiva. Os resultados “apontam que não há uma política e nem ações sistematizadas em saúde do trabalhador no sistema socioeducativo, que há um significativo índice de sofrimento e adoecimento relacionados ao trabalho (...)” (Ragnini; Brüning, 2021, p. 267) e que, embora as intervenções realizadas tenham surtido efeito positivo, ainda são insuficientes, demandando ações do próprio Estado. As pesquisadoras destacam relatos de infraestrutura inadequada, falta de recursos humanos e materiais, bem como violência laboral e responsabilização individual (punição) dos trabalhadores por problemas ao nível de gestão. “Estes dois últimos aspectos, especialmente, produzem sofrimento psíquico aos servidores, gerando estresse, sintomas depressivos e de ansiedade” (Ragnini; Brüning, 2021, p. 285).

À luz desse cenário, o Diagnóstico Institucional revelou a existência de elementos conflituosos na relação com o trabalho, articulados tanto à forma de organização e funcionamento da instituição quanto aos modos singulares de mobilização psíquica e de vivência subjetiva do trabalho por parte dos servidores, marcada pelo sofrimento e pela percepção da discrepância entre as prescrições legais e sua efetivação concreta pelo Estado (Ragnini; Brüning, 2021).

Outra pesquisa desenvolvida no ano de 2019 com trabalhadores do sistema socioeducativo, que se trata de um estudo qualitativo de natureza observacional e transversal, por meio de entrevistas e grupos focais, demonstrou como o processo de identificação gerado pelos efeitos da institucionalização torna-se um fator negativo preponderante sobre a saúde mental dos trabalhadores da socioeducação em regime fechado (Robert *et al.*, 2022). Embora analise também o impacto da condição de privação de liberdade e das estruturas físicas sobre a saúde mental dos adolescentes, esse estudo versa sobre os processos de trabalho a partir da percepção dos trabalhadores. Como resultados, compareceram dificuldades na comunicação entre os trabalhadores, especialmente, no que tange ao acesso às informações sobre os adolescentes, além de escassez de reuniões de equipe. Ainda, a defasagem de recursos humanos foi relatada pelas equipes como um fator importante que impacta sobre a saúde mental dos trabalhadores (Robert *et al.*, 2022). Segundo os pesquisadores, “as equipes discorreram sobre o sentimento de que, assim como os adolescentes, sentiram-se também de certa maneira, institucionalizadas” (Robert *et al.*, p. 10, 2022):

Muitos trabalhadores falaram que essa e outras preocupações constantes os levavam a se automedicarem para dormir (...) O acompanhamento de situações de tentativas suicídio foi descrito como um aspecto impactante na saúde mental das equipes (...) Ambientes com insuficientes espaços de comunicação e escuta entre trabalhadores (as) e gestão; extensos e contínuos protocolos de trabalho; e sentimento de desvalorização pelo Estado foram aspectos descritos que contribuem para esse argumento (Robert *et al.*, 2022, p. 11).

Outros apontamentos realizados pelos trabalhadores referem-se a uma constante vigilância de suas atividades, advinda da própria gestão, além do julgamento e preconceito oriundo da sociedade em geral quanto ao trabalho desenvolvido. Descrevem os pesquisadores que “por meio de suas próprias vivências institucionalizantes, as equipes pareceram replicar e normalizar formas de autoritarismo no cotidiano do (a)s adolescentes” (Robert *et al.*, p. 11, 2022).

Reiteramos que não somente as tentativas de suicídio entre jovens e adolescentes que cumprem medidas privativas de liberdade constituem fatores de risco sobre a saúde mental das equipes que trabalham nas unidades socioeducativas, mas também a forma como a organização se estrutura e organiza os processos de trabalho, em destaque aqui para a constante vigilância dos trabalhadores, o que contribui, demasiadamente, para o processo de identificação gerado pelos efeitos da institucionalização e conseqüente adoecimento.

Ao abordar a recorrência da violência autoprovocada entre os adolescentes que cumprem medidas socioeducativas em um estabelecimento capixaba, o que inclui autolesões e tentativas de suicídio, Oliveira e Brágio (2023), alertam sobre a necessidade de considerar tais comportamentos não somente enquanto indicadores da saúde mental dos socioeducandos, mas também como ‘sintoma’ de algo possivelmente disfuncional na dinâmica institucional. O estudo reporta, inclusive, à exposição dos adolescentes a situações de violência sexual no interior das unidades socioeducativas, demonstrando como esse e outros tipos de violência que eventualmente ocorrem no âmbito da organização, podem figurar enquanto motivação para as tentativas de suicídio entre adolescentes institucionalizados.

No ano de 2020 foi realizado um estudo cujo objetivo foi identificar as principais inquietações e estratégias de enfrentamento relatadas pelos servidores em um estabelecimento socioeducativo de meio fechado. Os resultados demonstraram que 84,6% dos participantes alegaram falta de reconhecimento no trabalho, agressão física ou verbal, enquanto 69,2%

referiram a sintomas relacionados ao estresse, tais como angústia, ansiedade, insônia e esgotamento (Martins *et al.*, 2020).

Em 2022, uma pesquisa realizada por Bastos (2022), junto aos servidores que atuam num estabelecimento socioeducativo, demonstrou a descrença dos servidores quanto aos projetos desenvolvidos na área da saúde do trabalhador da socioeducação. Essa descrença estava relacionada, dentre outros aspectos, à metodologia utilizada e à descontinuidade das ações oferecidas pelo Estado. A maior parte das ações utilizava metodologias restaurativas e rodas de conversa, as equipes que as executavam não conversavam entre si, não havia continuidade das ações, nem eram percebidas como efetivas pelos trabalhadores que continuavam a experienciar o mesmo contexto de trabalho adoecedor.

A pesquisa apontou que não havia programa ou projeto que decorresse de um estudo epidemiológico a partir dos atestados apresentados pelos servidores da socioeducação. Apesar disso, foram relatados durante as entrevistas alguns problemas recorrentes entre os servidores daquela organização relacionados à saúde mental, como ansiedade, depressão, pânico, e adicções em substâncias psicoativas (predominantemente o álcool), no entanto, não se identificou estudo/ação efetuado pelo Estado a respeito dos dados, ou de suas causas (Bastos, 2022).

Para Dejours (1992), onde há pouca possibilidade de comunicação entre os trabalhadores, com alta rigidez quanto à divisão das tarefas e com ritmo repetitivo, não há muito espaço para a elaboração dessas defesas coletivas culturais de determinadas organizações, nomeadas de ideologias defensivas. Nesses casos, a ansiedade é assumida individualmente. Quanto ao problema das toxicomanias relacionadas às questões inerentes ao trabalho, expõe que às vezes, o recurso às bebidas alcoólicas é uma maneira de atenuar a tensão interna e que o consumo dos psicotrópicos constitui um último recurso (Dejours, 1992).

Por fim, apresentamos uma pesquisa quantitativa realizada no sistema socioeducativo do Distrito Federal em 2023, com os gestores que compunham o organograma da estrutura de cargos daquela organização, que buscou verificar e descrever os graus de *burnout*, além da ocorrência da síndrome na equipe gestora. A partir da aplicação de escalas de análise fatorial, obteve-se como resultado do total de 48 participantes, 14 com a síndrome de *burnout*. Além disso, o nível de esgotamento emocional foi o mais elevado para a maior parte dos respondentes (34 de 48 gestores), concluindo-se que “o esgotamento emocional e o baixo índice de satisfação em relação à realização pessoal aludiam à sobrecarga de trabalho” (Soares; Ribeiro, 2023, p. 44).

Esses achados na literatura apontam para a necessidade de tomarmos também, como categoria de análise, a própria organização e os processos de trabalho que envolvem os servidores desse campo específico de atuação, indo para além da observação dos indivíduos, de suas defesas psíquicas, sintomas e mecanismos pessoais. Busca-se, com isso, a possibilidade de uma experiência problematizadora daquilo que está instituído, e promotora da criação de novos territórios operacional-existenciais a partir da análise institucional dos processos que operam sobre a saúde, o sofrimento e o adoecimento inerentes ao trabalho (Barros; Amador, 2017).

4. PERCURSO METODOLÓGICO

A construção metodológica desta pesquisa ensejou num processo contínuo e participativo. Assim, desde o início, a proposta foi pensada a partir de um caminho metodológico que envolvesse os trabalhadores na produção de conhecimento, nas análises dos processos de trabalho, bem como na pactuação dos acordos, regras e procedimentos para sua operacionalização.

A escolha política e ética do pesquisador-trabalhador pela abordagem clínica da Psicodinâmica do Trabalho, de Christophe Dejours, enquanto abordagem metodológica para pesquisa, justifica-se, sobretudo, porque não há um ideal de neutralidade científica a perseguir que seja baseado numa relação dicotômica entre sujeito-objeto e que implicaria no distanciamento do pesquisador. Na verdade, toda pesquisa produz intervenção, na medida em que a inserção do pesquisador no campo, por mais neutra que se pretenda ser, produz interferências e transformações que alteram a realidade. Não é possível isolar as posições de pesquisador e de trabalhador, pois há uma distância muito tênue entre ambas, que acabam por se desenrolar num movimento de entrelaçamento e contiguidade, isto é, de não alternância: a intervenção produz conhecimento, e este, por sua vez, transformação. Nesse sentido:

a Psicodinâmica do Trabalho utiliza um método específico que liga a intervenção à pesquisa, e é pautado nos princípios da pesquisa-ação, mas devido às suas características específicas é intitulada clínica do trabalho. A clínica do trabalho busca desenvolver o campo da saúde mental e trabalho, partindo do trabalho de campo e se deslocando e retornando constantemente a ele. Visa intervir em situações concretas de trabalho, compreender os processos psíquicos envolvidos e formular avanços teóricos e metodológicos reproduzíveis a outros contextos (Heloani; Lancman, 2004, p.82).

Para Dejours (1992), sofrimento e prazer são, em sua essência, subjetivos e, portanto, é impraticável pretender sua objetivação. Em sua origem, ambos são provenientes de uma relação com o inconsciente do trabalhador. Destarte, ao descrever o método interpretativo em Psicodinâmica do Trabalho, Dejours afirma que “esses dados passam pela subjetividade do pesquisador, tanto na descrição como na identificação e formulação dos mesmos” (Dejours, 1992, p. 155). “Nosso princípio de investigação, de análise, de interpretação é que essas noções só podem ser elaboradas através das relações intersubjetivas” (Dejours, 1992, p.157).

Para ele, o clínico do trabalho não deve se interessar meramente pela realidade dos fatos na organização, nem pela sua exposição em sua dimensão física, todavia, visa essencialmente à vivência subjetiva dos trabalhadores, de modo que se atenta aos comentários que revelam concepções subjetivas, hipóteses sobre o porquê e o como na relação com o trabalho, interpretações e citações.

Com efeito, a Psicodinâmica do Trabalho busca compreender o processo pelo qual o desejo inconsciente do sujeito confronta-se com as exigências do trabalho e as estratégias elaboradas para se proteger dos efeitos deletérios e patológicos do campo do trabalho sobre o funcionamento psíquico, bem como os meios de negociar o desejo com a organização prescrita para a realização do trabalho. Argumenta que o processo de significação que o trabalhador desenvolve para com sua atividade é da ordem subjetiva e, ainda, que a maior parte desse processo ocorre a nível inconsciente. Esse processo abrange o que o sujeito introduz de simbólico naquilo que ele faz e naquilo que está presente no campo do trabalho, sendo que varia de acordo com os elementos subjetivos de cada trabalhador. Ou seja, a significação em relação ao objeto depende da história pessoal, do presente e do passado de cada um.

Dejours recorre, portanto, às contribuições da teoria freudiana para este campo, ampliando a pretensão inicial de um mero estudo patogênico do trabalho, por meio da psicopatologia do trabalho, ao considerar que, para além da produção de sofrimento, a dimensão ocupacional também pode propiciar ao sujeito trabalhador a experiência do prazer.

4.1. Diagnóstico Situacional e Análise da Demanda

Sustenta-se que a pesquisa científica é um processo complexo que se inicia não com a ida a campo, mas desde a escolha de um tema, seguida pela formulação do problema. O que nomeamos aqui por Diagnóstico Situacional e Análise da Demanda perfaz o histórico ocupacional do pesquisador junto ao Instituto, sua experiência com o campo de trabalho específico, observações, percepções, participação em espaços coletivos de formação, de deliberação, acesso a informações, dados, registros e materiais empíricos, bem como visitas às áreas estratégicas de gestão do Instituto, tais como o Setor de Recursos Humanos e de Saúde do Trabalhador, o que contribuiu, significativamente, para a escolha do objeto desta pesquisa, formulação do problema e análise da demanda.

Em Psicodinâmica do Trabalho, a demanda só emerge entre os trabalhadores em situações precisas, quando o sofrimento atinge intensidade intolerável ou quando há alguém que ouça e considere a palavra dos trabalhadores sobre seu sofrimento. Ademais, Dejours considera que a análise da demanda deve advir dos próprios trabalhadores.

Pois bem, destacamos que, ao passo que o Instituto vem demonstrando preocupação e interesse pela saúde do trabalhador da socioeducação, o que se confirma desde a criação de um setor de gestão voltado para as demandas de saúde dos servidores socioeducativos, até o estabelecimento das diversas parcerias já citadas, houve, paralelamente, um expressivo adoecimento dos trabalhadores inseridos no campo da pesquisa. Nesse sentido, registra-se que conforme levantamento realizado junto aos setores institucionais de Saúde do Servidor (SUSAS) e Recursos Humanos (GRH), foram apresentados 2741 afastamentos por doenças durante todo ano de 2024 e emitidas 22 Comunicações de Acidente em Trabalho (CAT) no mesmo período¹⁰. Ainda, das principais demandas informadas para atendimento e intervenção do Setor de Saúde do Servidor, constam: adoecimentos mentais incluindo depressão e transtorno de ansiedade generalizada; queixas acerca de problemas interpessoais no local de trabalho e por conflitos familiares; violências físicas e psicológicas sofridas por parte de adolescentes, superiores hierárquicos e colegas de trabalho (incluindo assédios e racismo); uso abusivo de álcool e outras drogas (incluindo medicamentos prescritos e automedicação), dentre outras. Ao mesmo tempo,

¹⁰ Dados apresentados pela Gerência de Recursos Humanos do Iases, tendo como data de referência 08/07/2025 e, fonte, o Siarhes (Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos do Espírito Santo), que é uma ferramenta de administração utilizada para gestão do pessoal ativo no âmbito do Poder Executivo.

observou-se um movimento demandatário progressivo, por parte dos trabalhadores do Instituto, pela implementação de políticas e ações voltadas para a Saúde do Trabalhador.

Nesse ínterim, dentre aqueles servidores que foram encaminhados para o programa de estágio em Psicologia da UFES, via parceria estabelecida entre ambas instituições, e que aderiram à proposta de psicoterapia individual, emergiu a demanda pela participação em espaços coletivos nos quais pudessem ser trabalhadas as questões relacionadas ao sofrimento oriundo do campo do trabalho.

Desse modo, considerando a existência da demanda, sua análise e pertinência, foi protocolizado junto ao Iases, requerimento de aprovação desta pesquisa, em atenção à normativa que dispõe sobre a regulamentação dos procedimentos de pesquisa no âmbito do Instituto (Instrução de Serviço n.º 038-P de 20 de Janeiro de 2012). Uma vez aprovado, o Projeto de Pesquisa foi encaminhado ao Comitê de Ética da Universidade Federal do Espírito Santo e recebeu parecer favorável (Parecer Consubstanciado N° 7.407.785), sendo posteriormente enviado ao Instituto para ciência e alinhamento quanto ao seu desenvolvimento.

Isso posto, alinhamos com o setor institucional responsável pela formação dos servidores e acompanhamento dos procedimentos de pesquisa no Instituto (SUFOP), que sugeriu uma reunião inicial envolvendo esse setor, o pesquisador e a Subgerência de Saúde do Servidor do Instituto (SUSAS) para discutir sobre a proposta de pesquisa e pensar estratégias de adesão e desenvolvimento da pesquisa. A partir desta reunião, foram elencados alguns encaminhamentos: a) o pesquisador enviaria à SUFOP um convite para ser divulgado nos grupos de servidores, convidando-os para a participação no grupo de pesquisa; b) apresentação, posteriormente, da pesquisa para os gestores das unidades socioeducativas do Conjunto de Cariacica (uma vez que neste espaço concentra 4 unidades socioeducativas, sendo um campo ideal para focar a realização da pesquisa), momento em que seria feita uma sensibilização dos gestores para liberação dos servidores para participar do grupo de pesquisa. Esses encaminhamentos iniciais tiveram por objetivo o fomento e a divulgação da proposta, bem como a identificação dos sujeitos interessados em compor o grupo. As preocupações giraram em torno da adesão dos servidores, não pelo desinteresse destes, mas pela sobrecarga de trabalho e baixo quantitativo de profissional nas unidades socioeducativas que pudessem interferir na liberação dos gestores quanto ao afastamento dos servidores de suas atividades em horário de trabalho, com finalidade de participar do grupo. Essa preocupação levou também, tanto o pesquisador quanto os setores

acima citados e envolvidos no planejamento da pesquisa, a conjecturar que talvez fosse melhor desenvolver o grupo dentro do espaço das unidades socioeducativas, tendo como alternativa, ainda, focar em uma única unidade ou, em último caso, nos servidores que desenvolvem atividades administrativas e de gestão lotados no Edifício do Escritório Central.

4.2. Participantes e local

Após reunião com os gestores do Conjunto Socioeducativo de Cariacica (onde se encontram localizadas duas unidades de internação e uma unidade de internação provisória para o público masculino, além de uma unidade de internação e internação provisória para o público feminino, o projeto foi bem recebido, deliberando pelo seu desenvolvimento no Espaço Multiuso de uma dessas unidades socioeducativas, com possibilidade de participação de servidores de categorias diversas, bem como servidores de outras unidades socioeducativas da Grande Vitória que pudessem e tivessem o interesse de se deslocar até o local. A decisão por centralizar o grupo nesse espaço levou em consideração haver mais servidores no Conjunto Socioeducativo, o que facilitaria maior adesão. A definição do local considerou, ademais, aspectos como segurança e a disponibilização de local reservado para garantia do sigilo no desenvolvimento do trabalho.

Na reunião supracitada, os gestores apresentaram o entendimento da importância da pesquisa nesse campo específico, aderindo à proposta e sugerindo técnicas de abordagem. Foi apontado pelos próprios gestores e discutido sobre a problemática do conflito entre as categorias dos agentes socioeducativos e dos técnicos de nível superior, com entendimento de que seria muito proveitoso juntar ambas as categorias para análise e composição dos conflitos envolvendo as diferentes perspectivas e ideologias de trabalho.

Assim, um dos encaminhamentos iniciais a partir desta reunião de gestores foi o de que os participantes da pesquisa poderiam pertencer às diversas categorias profissionais existentes no órgão, desde agentes socioeducativos até os técnicos de formação de nível superior que compõem a equipe multidisciplinar. Entretanto, o pesquisador ressaltou que as propostas dos gestores seriam levadas para decisão do grupo de trabalhadores, cuja adequação metodológica deveria partir desses mesmos servidores, bem como de que deveria ser levado em conta o desejo do trabalhador pela participação na pesquisa, mesmo que o gestor percebesse a necessidade do

servidor em participar desse dispositivo e autorizasse sua liberação ou fizesse seu encaminhamento.

Outros encaminhamentos iniciais dessa reunião com os gestores, posteriormente ratificados pelo grupo de trabalhadores que participaram da pesquisa, envolveram: demanda por preencher uma lista de presença para cada encontro, de modo a justificar a ausência do expediente do trabalho para participação no grupo de pesquisa; fixar um dia e horário da semana para contemplar todos os plantões de servidores; encontros quinzenais, sendo o quantitativo de 08 em média, com duração aproximada de 1 hora cada encontro; formalização de convite com a data do primeiro encontro para divulgação aos servidores (nesse primeiro encontro seria alinhado acerca da metodologia, regras do grupo, recursos, temáticas abordadas e cronograma dos encontros) e, por fim, que o pesquisador apresentasse os resultados da pesquisa.

Finalmente, mediante o primeiro encontro com o coletivo de trabalhadores, foi delineado que o grupo seria heterogêneo, composto de pessoas brancas e pretas, de ambos sexos, com vínculo efetivo e/ou em designação temporária. Composto por trabalhadores de distintas categorias e gêneros profissionais que laboram nas unidades socioeducativas, o grupo que operou ao longo desta pesquisa incluiu: agentes socioeducativos, técnicos de nível superior que compõem a equipe multidisciplinar (psicólogos, pedagogos, assistentes sociais e assistentes jurídicos), e gestores (coordenadores e subgerentes). Dentre os agentes, havia quem desempenhava funções administrativas e aqueles que trabalhavam diretamente com os jovens/adolescentes. Alguns participantes já trabalhavam na instituição há mais de uma década, enquanto outros estavam há cerca de um ano (servidores lotados do último concurso lançado em 2022) ou, ainda, há dois meses em cargo de designação temporária. Os regimes de trabalho entre os participantes da pesquisa também foram distintos (diaristas e em escala 24x72 horas). No total, 23 trabalhadores compuseram o que denominamos por *Grupo de Análise do Trabalho* (GAT), além de outros que contribuíram fora do grupo e/ou durante o encontro final para apresentação dos resultados.

Como o alvo da pesquisa em Psicodinâmica do Trabalho é compreender a relação do coletivo com o trabalho e os efeitos mascaradores dos sistemas coletivos de defesa em relação ao sofrimento (Dejours, 1992), deliberou-se junto aos trabalhadores que eventuais substituições ocasionais de membros do grupo em decorrência de desistência dos participantes não inviabilizariam o seu andamento, priorizando, assim, a abordagem de grupo aberto voltado

inicialmente para quaisquer servidores do Instituto lotados em qualquer unidade socioeducativa ou mesmo no Escritório (setores administrativos).

Registra-se que o Instituto atualmente conta com 709 servidores lotados em regime estatutário (por meio de concurso público), 973 servidores lotados em regime de designação temporária (contrato de 1 ano, podendo ser renovado por mais um ano), 46 comissionados (100%) e 12 estagiários¹¹.

4.3. Técnica e Procedimentos

O método interventivo na clínica do trabalho deve permitir o deslocamento entre o trabalhador e o seu trabalho, operando como um instrumento para que ele, simultaneamente, transforme e conheça a sua atividade. Ou seja, produzindo deslocamentos subjetivos e mobilizando os trabalhadores a analisar sua atividade de trabalho, em uma dinâmica processual que não é dada antecipadamente. (Ferreira; Barros; Gomes, 2019).

Dejours defende a utilização de ‘entrevistas coletivas’, isto é, grupos de discussão e análise dos processos de trabalho, em detrimento das entrevistas clínicas individuais, pois o dispositivo do grupo é o que permite aos trabalhadores reconstruírem a lógica das pressões de trabalho que produzem sofrimento, evidenciando, ainda, as estratégias defensivas que são coletivamente construídas para enfrentar os efeitos desestabilizadores e patogênicos no campo do trabalho. A técnica da entrevista individual conduziria o pesquisador, inevitavelmente, à história familiar das tramas afetivas e ao passado do sujeito, desconsiderando a sua situação material, social e profissional (Dejours; Abdoucheli; Jayet, 2011).

Por isso, deve-se priorizar o dispositivo de grupo, através do qual essas trocas dialógicas são potencializadas, com possibilidade de romper com o silenciamento, possibilitar identificações entre os seus membros, evidenciar e compartilhar o sofrimento e suas fontes, bem como as estratégias defensivas, coletivamente, buscando formas criativas e coletivas de resoluções, em detrimento de saídas solitárias para o enfrentamento das adversidades que geram sofrimento no contexto do trabalho. O objetivo da Psicodinâmica do Trabalho é possibilitar a elaboração da

¹¹ Do total de 1740 servidores atualmente no Instituto distribuídos em todo o Estado do Espírito Santo (incluindo estagiários, efetivos, comissionados, requisitados e profissionais em designação temporária), de acordo dados apresentados pela Gerência de Recursos Humanos do Iases, tendo como data de referência 08/07/2025 e, fonte, o

vivência do sofrimento, na medida em que permita aos trabalhadores desvendar a relação desse sofrimento com a organização do trabalho, além de perceber o que há neste campo que pode gerar sofrimento, mas também prazer. Consiste, portanto, em que os trabalhadores ao elaborar e transformar suas experiências e relações com o trabalho, conseguirão analisar mais precisamente a organização do trabalho. “A mobilização dos recursos analíticos dos sujeitos não é, evidentemente, apenas uma mobilização *cognitiva*; é também uma mobilização *afetiva* (...)” (Dejours; Jayet, 2011, p. 84). Ademais, “a ação de transformação, para ter uma eficácia sobre o *sofrimento*, deve passar pelos próprios atores e ser por eles pilotada (...) A solução “terapêutica” consiste aqui em estimular a dinâmica intersubjetiva de transformação da organização do trabalho” (Dejours; Jayet, 2011, p. 86).

Assim, a proposta materializou-se no desenvolvimento de uma análise coletiva da atividade de trabalho, através de um *Grupo de Análise do Trabalho*, em consonância com as recomendações do nosso referencial teórico-metodológico (Dejours; Abdoucheli; Jayet, 2011), constituído de servidores de categorias distintas que desempenham suas atividades em regime de meio fechado na organização, o que incluiu técnicos de nível superior de diversas áreas de formação/atuação e os agentes socioeducativos, de diferentes unidades, além de gestores.

A formatação do grupo de análise e a organização do seu desenvolvimento passaram por um processo de ‘modelagem metodológica’ em que os participantes decidiram a respeito de vários aspectos de sua operacionalização, mediante pactuações e acordos, sem perder de vista, evidentemente, a proposta teórico-metodológica da Clínica Psicodinâmica do Trabalho, conforme passamos a descrever a seguir.

No primeiro encontro com os servidores do Instituto foi apresentada a proposta da pesquisa, seus objetivos e metodologia, bem como combinado as regras do grupo e os aspectos éticos da pesquisa, incluindo o sigilo das informações. Esse momento ocorreu no espaço socioeducativo do Conjunto de Cariacica, tal como previamente combinado com os gestores, especificamente em uma sala de uma das quatro unidades socioeducativas, destinada para as atividades do grupo de análise.

Inicialmente, apresentei-me enquanto pesquisador e também trabalhador do Instituto, convidando os participantes interessados que compareceram que também o fizessem, expondo o

nome, a categoria profissional, unidade socioeducativa em que estavam lotados e qual a expectativa com o projeto. Observei que, tão logo apresentara a proposta de pesquisa narrando brevemente meu histórico ocupacional que me vinculava, tal como eles ao Instituto, os voluntários mostraram-se empolgados, comunicativos, demonstrando confiança e identificação com o pesquisador-trabalhador. Concordaram sem hesitar em participar da proposta. Foram, um a um, expondo suas expectativas iniciais com a pesquisa, o que possibilitou desfazer algumas suposições equivocadas e, talvez, uma certa desconfiança inicial quanto à proposta. Nesse ponto, cito o relato de uma servidora que pensou que a iniciativa havia partido do próprio Instituto para se adequar à Norma Regulamentadora nº 1 (NR 01) do Ministério do Trabalho e Emprego, compreendida pelos presentes como crucial para a promoção da saúde e garantia da segurança dos trabalhadores.

Ressaltei que a pesquisa advinha de minha aposta ética para promoção de saúde e autonomia dos trabalhadores do sistema socioeducativo e que em nada se relacionava com iniciativa da organização, embora o Projeto houvesse sido aprovado pelo Instituto. Além disso, que eu poderia desenvolver a pesquisa em outro estabelecimento (como, de fato, tive a oportunidade de mudar meu campo de pesquisa), mas que não o fiz. Percebi que falar, mesmo que sucintamente, sobre minha trajetória ocupacional no Iases, da minha implicação e de meu interesse enquanto trabalhador e pesquisador nesse campo contribuiu fortemente para o estabelecimento de um vínculo de confiança e adesão à proposta de pesquisa.

Optando por uma abordagem transparente que favorecesse esse vínculo de confiança, não escondi minha preocupação com o lugar de gestor que ocupava na Instituição, problematizando e ponderando sobre como isso poderia afetar o andamento das discussões, das análises e do conteúdo trazido pelos trabalhadores, ao mesmo tempo, que me comprometeria para manter minha ética enquanto clínico-pesquisador para com as questões que ali seriam abordadas. Não houve manifestação negativa dos participantes nesse sentido, que relataram não se importar com esse fato. Aqui, é preciso considerar que, hierarquicamente, nenhum dos participantes presentes estava subordinados a mim no Instituto, o que, muito provavelmente, contribuiu para influir nessa reação. Assim, firmamos um acordo a respeito da minha posição enquanto pesquisador na condução ética do que seria trazido. Além disso, foi pactuado no grupo que tanto o pesquisador quanto os sujeitos da pesquisa se comprometeriam a resguardar a identidade de todos os participantes, bem como as informações coletadas.

Em suas falas, muitos servidores trouxeram espontaneamente a palavra “estratégia” (sem que eu ainda a houvesse citado) para se referir às alternativas que buscavam construir para lidar com o sofrimento no trabalho, apontando experiências pessoais de frustração e de angústia, sendo que na percepção de todos os presentes havia falta de suporte da organização para com os trabalhadores. Observei também que alguns servidores presentes estavam de folga, mas ainda assim optaram por comparecer e ouvir a proposta, demonstrando interesse e necessidade de discutir a temática.

Foi ressaltado que a análise seria coletiva, em que o clínico-pesquisador conduziria o processo, mas que não analisaria sozinho as situações envolvendo o trabalho. Nessa direção, abordamos alguns conceitos-chave da Clínica Psicodinâmica do Trabalho, tais como: estratégias defensivas e sua função, sofrimento patogênico e sofrimento criativo, trabalho prescrito e trabalho real. A introdução desses conceito-chaves serviu como recurso inicial para disparar as discussões e análises. Isso porque, se os conceitos são ferramentas com as quais operamos na clínica do trabalho, entendemos que essas ferramentas devem ser, de alguma forma, apropriadas pelos trabalhadores que analisam em conjunto com o pesquisador o campo em questão.

Também foi colocado para o grupo decidir sobre a viabilidade de juntar as diversas categorias que compareceram ao primeiro encontro, uma vez que não foi delimitado qual gênero profissional iria participar da pesquisa, se o grupo seria homogêneo ou heterogêneo, se haveria grupos distintos por categoria profissional, ou se seria formado apenas um grupo de gênero profissional único. Essa escolha por deixar em aberto a participação de quem tivesse interesse pela pesquisa deu-se pela preocupação em não haver adesão para a formação do grupo de trabalho, caso fosse delimitado alguma categoria específica, unidade de lotação ou estabelecido outro filtro qualquer.

Os participantes validaram a constituição heterogênea do grupo (do ponto de vista da composição com categorias profissionais distintas), bem como a metodologia de trabalho, com possibilidade de inserção, a qualquer tempo, de novos membros e mesmo de desistência. Quanto a esse formato aberto do grupo, fui questionado se eles poderiam divulgar a proposta para que outros servidores também pudessem participar. Nas palavras dos trabalhadores, havia muitos colegas adoecidos na instituição e seria útil para eles estarem nesse espaço. Foi assim que, posteriormente, juntaram-se ao grupo as trabalhadoras da SUSAS (Subgerência de Saúde do Servidor Socioeducativo), o que se revelou extremamente produtivo para o aprofundamento das

análises, o compartilhamento de informações e a construção de encaminhamentos. Nesse contexto, frisamos que a iniciativa de ampliar o Grupo de Análise, mediante o convite de outros servidores do sistema socioeducativo, emergiu do próprio coletivo de trabalho.

O primeiro encontro foi finalizado com a apresentação, leitura e assinatura dos Termos de Consentimento Livre e Esclarecido, sem quaisquer objeções. Todos os procedimentos, garantias e condições da pesquisa foram explanados. Além disso, foi registrada uma lista de presença dos participantes, conforme pactuado anteriormente em reunião dos gerentes com o pesquisador, sendo esta uma exigência daqueles para justificar/abonar a ausência dos servidores do expediente de trabalho. Oportunamente, combinamos algumas regras básicas para o funcionamento do dispositivo grupal: respeito com os colegas, cooperação, participação e sigilo das informações. Foi construído coletivamente um cronograma com os encontros quinzenais (total de 8 encontros entre abril e agosto de 2025, com duração por volta de 60 minutos).

Nos encontros subsequentes, foi utilizado como recurso disparador das discussões e análises, perguntas que ajudassem o grupo a confrontar-se com o trabalho real, buscando elucidar, através da avaliação crítica, as situações concretas em que as normas falharam e precisaram usar a ‘inteligência prática’ para solucionar os desafios no trabalho. O objetivo aqui não é o julgamento funcional acerca do cumprimento da meta, mas focar em como os trabalhadores resolvem os imprevistos que emergem no campo, além de favorecer mudança nas próprias normas, a coesão do grupo e o reconhecimento do sofrimento e do trabalho alheio. Ao relatar as situações críticas no trabalho e a forma como elas são resolvidas, buscamos propiciar o *julgamento estético* entre os pares naquilo que ele confere quanto ao reconhecimento da beleza do gesto profissional, isto é, da inteligência prática e engenhosidade mobilizadas enquanto um modo singular de fazer diante das exigências e contradições inerentes à organização do trabalho. Afinal, apenas quem enfrenta as mesmas dificuldades pode reconhecer a qualidade estética do trabalho do outro.

Desse modo, durante os encontros sequenciais foram trazidas as situações reais que ocorrem no cotidiano do trabalho, com compartilhamento das experiências, análise e elaboração de novas possibilidades de atuação no desenvolvimento das atividades, bem como interpretações, lançamento de hipóteses e validação das análises realizadas pelo coletivo e das percepções do clínico-pesquisador registradas em diário de campo, tudo em consonância com os pressupostos da Psicodinâmica do Trabalho.

Por fim, no último encontro, foi feita a apresentação do relatório escrito, análise, discussão coletiva e validação por parte do coletivo dos trabalhadores, para encaminhamento institucional, conforme deliberação do grupo.

O GAT operou através de encontros quinzenais em datas previamente planejadas e pactuadas junto aos servidores, considerando que muitos deles trabalham em regimes de escalas distintos. Foi realizado o total de 08 encontros entre abril e agosto de 2025, no próprio espaço do trabalho, mas em espaço reservado e devidamente apropriado, de modo a preservar o sigilo das informações e o anonimato dos participantes. Os conteúdos (temas) abordados nos encontros foram pactuados com os servidores para que tivessem relação com as vivências do trabalho, ou seja, relacionados às situações cotidianas concretas. Eles emergiram espontaneamente no grupo, por vezes, sendo disparado pelo uso de recursos/ferramentas e pela leitura dos conteúdos/elementos que emergiram nos encontros anteriores, registrados pelo pesquisador em seu diário de campo. Em síntese, associaram-se aos fatores de risco psicossociais apontados nesse estudo.

4.4. Análise dos dados, Restituição e Validação

No decorrer do processo de pesquisa em Psicodinâmica do Trabalho, analisam-se o conteúdo verbal exposto pelos trabalhadores e o conteúdo formulado pelo pesquisador/clínico do trabalho, lançando mão do recurso da interpretação, da restituição e da validação pelos próprios trabalhadores, bem como das interpretações do clínico que deve favorecer uma contínua discussão (Barros; Amador, 2017). A confirmação da interpretação ocorreria não tanto pelo reconhecimento, por parte do grupo, da hipótese ou interpretação lançada pelo pesquisador, mas, sobretudo por dois fatos: a interpretação pertinente ou adequada desencadeia novo material (novos temas, comentários e anedotas) que ampliam as ideias e se associam à interpretação, modificando-a; a interpretação adequada mantém e relança à discussão, contribuindo para a elaboração coletiva do tema, ao invés de provocar a diminuição ou encerramento da discussão (Dejours, 1992).

As defesas coletivas devem ser interpretadas de forma não violenta, uma vez que uma interpretação brutal da realidade mostra-se contraproducente, podendo atingir o grupo de forma negativa, provocando sua paralisia e da discussão. Nesse sentido, adverte-nos Dejours que:

A exposição do sofrimento e da dimensão subjetiva da exploração podem, às vezes, ser intoleráveis, ameaçando os indivíduos ou o grupo inteiro (...), podendo também provocar, em seguida, sérias dificuldades por ocasião do retorno à situação de trabalho. A interpretação ideal seria aquela que, desmontando um sistema defensivo, autorizasse simultaneamente a reconstrução de um novo sistema defensivo ou um deslocamento do sistema defensivo existente, de maneira a enfatizar um elo entre o sofrimento e o trabalho (Dejours, 1992, p. 145).

Quanto às problemáticas psicopatológicas individuais, Dejours (1992) afirma que elas se evidenciam durante a pesquisa, entretanto não se objetiva expô-las nem tratá-las, uma vez que o alvo da pesquisa em psicodinâmica do trabalho é compreender a relação do coletivo com o trabalho e os efeitos mascaradores dos sistemas coletivos de defesa em relação ao sofrimento. Já as posições contraditórias que aparecem entre os trabalhadores não atrapalham e nem devem ser combatidas.

Para Dejours (1992), durante a pesquisa em Psicodinâmica do Trabalho, busca-se identificar as relações existentes entre as expressões de sofrimento ou de prazer, as expressões positivas ou o silêncio face a determinados temas, e as características da organização do trabalho. “Nosso princípio de investigação, de análise, de interpretação é que essas noções só podem ser elaboradas através das relações intersubjetivas” (Dejours, 1992, p.157).

A perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho apoia-se simultaneamente nas relações sociais do trabalho e na experiência subjetiva de prazer e de sofrimento no campo do trabalho. “Esse processo de pesquisa-ação não faz aparecer o pesquisador nem como sábio nem como especialista, mas como alguém que interage. Do mesmo modo, ele faz com que os trabalhadores não apareçam nem como alienados definitivos nem como portadores de uma subjetividade que seria somente o reflexo das condições objetivas ou das relações de produção” (Dejours, 2011b, p. 64).

Importante destacar também que é frequente que os comentários a respeito dos riscos no trabalho, ao descrever objetivamente a realidade exterior percebida, ocultem a percepção subjetiva do perigo. “Nesse caso, então, somos levados à interpretação devido à existência de uma clivagem entre o risco e o perigo, entre realidade e percepção da realidade, entre descrição operatória e comentário subjetivo” (Dejours, 1992, p. 150). Há, no grupo, um sistema defensivo que luta contra essa percepção, e é na direção oposta que a abordagem coletiva da psicodinâmica do trabalho caminha. Têm-se uma série de formações reativas contra o medo, tal como o desafio

ao risco que funciona enquanto uma manobra de ridicularização da percepção do perigo e do medo, na tentativa de dominá-lo e se defender dele. O ato de confrontar-se com o risco aparece como uma escolha deliberada.

A restituição e validação foram feitas em vários momentos do desenvolvimento da pesquisa: restituição oral junto aos participantes durante as sessões em grupo e, por fim, a apresentação de um relatório escrito para leitura, análise, discussão coletiva e eventuais modificações para enriquecimento do relatório definitivo, cujo encaminhamento institucional é decidido pelo grupo. Dejours (1992) cita quatro considerações importantes para validação da análise formulada no relatório de restituição, a saber: 1) que os sujeitos que participaram da pesquisa se reconheçam na descrição e na interpretação da situação de trabalho, sendo esta, para ele, a primeira prova de validação do sofrimento, da autenticidade e da veracidade que se inscreve no registro da subjetividade do trabalhador; 2) que o relatório escrito seja de consenso dos participantes; 3) que estimule a discussão entre as equipes, possibilitando o desvendamento da significação das condutas dos trabalhadores, do sentido e das intenções dos sujeitos no trabalho; 4) que o relatório escrito mobilize uma ação de reflexão e que sirva em seguida, durante muitos meses, de documento de trabalho.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1. A organização do trabalho, trabalho real e seus efeitos sobre a saúde dos trabalhadores

Na perspectiva da abordagem teórico-clínica adotada neste estudo, a organização do trabalho constitui a estrutura que molda a experiência subjetiva do trabalhador, pois define não apenas as tarefas prescritas, as normas e os modos de controle e vigilância, mas também o grau de autonomia e criatividade permitido, as hierarquias, a divisão das tarefas e, inclusive, a divisão entre os trabalhadores. Em outras palavras, trata-se da forma pela qual as relações humanas são condicionadas pelo modo como o trabalho está estruturado. Tal configuração impacta diretamente sobre a saúde dos trabalhadores, produzindo na relação do homem com o trabalho, a experiência de prazer e também do sofrimento.

Logo, do ponto de vista da Clínica Psicodinâmica, a forma como a organização do trabalho se estrutura correlaciona-se diretamente com o adoecimento do trabalhador, seja em

decorrência da exigência de desempenhos produtivos cada vez mais crescentes, seja pela aceleração do ritmo do trabalho, aspectos estes, identificados no campo em questão e trazidos através dos inúmeros relatos e da análise realizada pelos trabalhadores da Socioeducação.

Ao longo da condução deste grupo de pesquisa, pude observar que em vários momentos éramos atravessados por algum agente que entrava na sala e chamava outro servidor que estava participando do grupo para, provavelmente, comunicar algum fato relacionado ao trabalho e que se inscrevia no nível da urgência. Este se retirava e retornava em seguida. Contudo, fazíamos o esforço para manter o andamento das discussões do coletivo, apesar dessas ocorrências que revelavam a organização do trabalho na instituição, cuja dinâmica é, sobremaneira, marcada pela emergência de situações imprevistas e urgências que, quase sempre, não é possível antecipar. A exemplo, destacam-se as ocorrências de segurança envolvendo adolescentes (o que comporta algum grau de risco) e que demandam registro formal e encaminhamento institucional para tomada de providências. Ademais, tal dinâmica justificava a escolha de se manter o formato aberto do grupo, haja vista que esses inúmeros imprevistos e a própria rotina do trabalho (demandas excessivas e sobrecarga) impediam que os participantes fossem os mesmos em todos os encontros.

A fim de demonstrar a organização do trabalho nessa instituição, relato a seguir a experiência do segundo encontro, transcrita do diário de campo:

Ao chegar à unidade socioeducativa, iniciei com os procedimentos de segurança de praxe para entrada. Na sala disponibilizada para o desenvolvimento do grupo não estavam todos os servidores que haviam participado do primeiro encontro. Havia apenas dois gestores (coordenadores dos agentes socioeducativos, por plantão) e poucos agentes. A falta dos técnicos já havia sido justificada quando de minha entrada: estava ocorrendo uma reunião de urgência entre a equipe técnica multidisciplinar e sua chefia imediata (a Subgerência Socioeducativa). Desse modo, o início do grupo atrasou bastante considerando a reunião que estava sendo realizada para tratar de um caso de um adolescente transexual que havia ingressado na unidade socioeducativa. É que esses casos - justifica o grupo - mobilizam sempre uma atenção especial, bem como uma logística diferenciada, a exemplo, a localização do adolescente em alojamento individual. Quanto a isso, não houve maiores detalhamentos sobre as razões para separação dos adolescentes transexuais e como era organizada a logística para sua recepção (relato do pesquisador - diário de campo em maio de 2025).

Observava-se, portanto, que não se tratava de desinteresse dos servidores, mas de desconhecimento sobre a existência do grupo em alguns casos e, sobretudo, por que estavam

envolvidos demais com as tarefas corriqueiras da unidade socioeducativa. Essa última situação era a que mais se apresentava durante as abordagens que eu fazia com os servidores que, diga-se de passagem, ocorriam também fora do dispositivo do grupo. Desse modo, as análises eram propiciadas não somente a partir do que ocorria no interior do grupo, mas, oportunamente, durante os encontros casuais e não programados com os servidores, uma vez que os mesmos me abordavam individualmente antes ou após os encontros grupais.

Na situação acima relatada, em específico, o grupo decide por esperar terminar a reunião para que comecemos os nossos trabalhos. Concordamos que seria interessante a presença dos profissionais técnicos, já que a composição com diferentes gêneros profissionais enriquece as discussões. Além disso, o cronograma dos encontros do grupo de análise havia sido previamente encaminhado para a gerência da unidade socioeducativa que cedeu o espaço para o seu desenvolvimento, para que seu uso fosse reservado e autorizado, evitando imprevistos. Na verdade, não houve quaisquer dificuldades para o desenvolvimento do grupo quanto à disponibilização de espaço, de recursos e de mobilização dos servidores, por parte da gestão. Ao contrário, os gerentes se colocaram solícitos e ofereceram o suporte necessário, em especial a gestão da unidade socioeducativa onde o grupo foi desenvolvido. Os desafios que se apresentavam eram de outra ordem e escapavam ao desejo dos envolvidos. Com efeito, estavam relacionados, sobremaneira, ao que compõe a organização e a dinâmica do trabalho. Vejamos:

Ao chegar à unidade socioeducativa para nosso encontro obtenho a informação de que está ocorrendo uma reunião entre a gestão e alguns servidores do plantão anterior e, por isso, alguns não puderam participar desta vez, vindo até a sala justificar a ausência. Houve uma queda parcial do fornecimento de energia no Conjunto de Unidades Socioeducativas daquela região e, por este motivo, as atividades escolares foram suspensas antes do horário. Além disso, alguns equipamentos (como computadores) não estavam funcionando, o que dificultou o trabalho de alguns servidores. Uma delas, envolvida com a tarefa de organizar a jornada pedagógica, relutou em participar do encontro, embora verbalizasse que quisesse muito, pois havia muito trabalho ainda a ser feito e teria que entregar tudo nesta data. Ela tinha que planejar a jornada pedagógica para os próximos 4 dias, o que exigiria bastante tempo. Ainda assim, acabou aceitando o convite e se dirigiu ao espaço do grupo (relato do pesquisador - diário de campo em maio de 2025).

E, assim, a cada novo encontro situações inesperadas emergiam:

Ao chegar à unidade socioeducativa para nosso encontro, fui solicitado pelo agente da portaria que aguardasse porque a gerente viria pessoalmente nos receber. A essa altura pensei que houvesse ocorrido alguma coisa que iria impedir o desenvolvimento do grupo, já que imprevistos fazem parte da rotina socioeducativa. Ao adentrar no espaço da unidade socioeducativa (ainda na portaria) já estavam presentes as trabalhadoras da SUSAS e um agente socioeducativo de outra unidade aguardando nosso encontro. Dessa vez, houve novos participantes, oriundos de uma outra unidade socioeducativa ainda não representada no grupo até então. A gerente veio justificar que a maioria dos servidores do encontro anterior não poderia participar, pois estavam em agendas externas ou dando suporte em outro setor fora da unidade socioeducativa. Ainda assim, reforçava que seria interessante que o encontro acontecesse (relato do pesquisador - diário de campo em junho de 2025).

Essa realidade vivida acaba criando uma defasagem demasiada entre o trabalho prescrito e o trabalho real. Tal defasagem fez-se notória quando os trabalhadores passaram a descrever suas atividades ao longo dos encontros, demonstrando como o trabalho real frequentemente se distanciava do prescrito pela organização e que se traduz por meio da ‘Jornada Pedagógica’, que inclui o planejamento das atividades de escolarização, oficinas, grupos, cursos profissionalizantes de curta duração, atividades de esporte, cultura e lazer, atendimentos de saúde, dentre outras, envolvendo os adolescentes privados de liberdade e, inclusive, o próprio desenvolvimento do grupo com os servidores, que estava previsto naquela Jornada, segundo a servidora responsável pela organização dessa tarefa.

Essa grande lacuna existente entre o trabalho real e o trabalho prescrito na organização foi objeto de análise pelos trabalhadores em diversos momentos, com o destaque para o retrabalho como um de seus efeitos e que acaba por gerar sobrecarga e sofrimento, na perspectiva do coletivo. É nesse sentido, que o problema do registro da Jornada Pedagógica no SAS (Sistema de Atendimento Socioeducativo) é trazido pelos trabalhadores, no qual apontam a discrepância entre o trabalho programado (e lançado no sistema) com o que de fato é realizado diante das situações imprevistas que irrompem no cotidiano (como ocorrências de violência entre socioeducandos e atos infracionais). Situações que, por sua vez, geram alterações constantes na Jornada Pedagógica. Trazem, como exemplo, recorrentes episódios em que o adolescente comete algum ato que justifique ser transferido para a APE (espécie de bloco de sanção no qual o adolescente fica restrito de algumas atividades), o que leva à necessidade de se refazer a jornada pedagógica (alterar ou justificar a não realização das atividades lançadas previamente no SAS).

De fato, para Dejours, há sempre uma defasagem irreduzível entre a organização prescrita do trabalho e a organização real do trabalho, pois é impossível cumprir com os objetivos da tarefa respeitando escrupulosamente todas as prescrições, instruções e procedimentos. O problema não reside, nesse caso, na distância entre a organização prescrita e o “*real do trabalho*”, que “é definido como o que resiste ao conhecimento, ao saber (...) e, de modo mais geral, ao domínio” (Dejours, 2007, p. 29). O sofrimento decorre é justamente da impossibilidade de se articular e reconciliar esses dois planos.

À medida que os participantes do grupo descreviam suas atividades, notava-se tamanha complexidade e diversidade de tarefas, sobreposição de atribuições e alta demanda de trabalho. Os relatos apontavam, unanimemente, para a existência de sobrecarga de trabalho, jornada exaustiva e deficiência de servidores - fatores esses, que impediam os profissionais de tomarem nota do trabalho dos colegas, bem como de avaliar suas escolhas e sobre outras possibilidades de ação.

O trabalho, principalmente da parte dos gestores, continuava fora do espaço organizacional, sendo que dele era exigido planejamento prévio e organização (além do monitoramento) das atividades de seus subordinados. Entretanto, o tempo de expediente não era suficiente para pensar e planejar todo o trabalho, de maneira que essa atividade era feita durante a sua folga. Durante os feriados e finais de semana, fui informado que o coordenador não poderia tirar folga, já que a unidade socioeducativa não pode ficar sem gestor algum. Assim, o gestor é aquele que passa a ser demandando ininterruptamente.

No tocante à sobrecarga de trabalho, era notável a intensidade das demandas, sobretudo para com os servidores que compõem a equipe multidisciplinar (psicólogos, pedagogos, assistentes sociais e assistentes jurídicos) quanto à produção de relatórios excessivos para encaminhamento ao Sistema de Justiça por ocasião da realização das audiências concentradas. Trata-se de um procedimento jurídico presidido por um magistrado, que visa reavaliar a situação do adolescente em cumprimento de medida socioeducativa. Participam das audiências concentradas profissionais técnicos, Ministério Público, Defensoria Pública, secretarias municipais de saúde, assistência social, educação dentre outros atores relevantes para a proteção do adolescente. O objetivo é avaliar a adequação da medida e garantir que ela esteja alinhada com o melhor interesse do socioeducando, decidindo-se manter ou não a medida aplicada.

As audiências concentradas acontecem no interior das unidades socioeducativas, conforme recomendação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ, Recomendação nº 98/ 2021), e exigem o encaminhamento prévio de relatórios técnicos produzidos pelos profissionais da socioeducação (equipe técnica multidisciplinar) para que possam instruir todos os processos e subsidiar as decisões judiciais. Como envolve a realização de diversas audiências em sequência, demanda-se por um grande número de relatórios técnicos, o que, frequentemente, sobrecarrega os profissionais de nível superior do Instituto, contribuindo para o aumento da intensificação e da penosidade do trabalho.

A sobrecarga dos trabalhadores da Socioeducação, decorrente de metas excessivas, sobreposição de atividades e de jornadas extensas (a exemplo, da equipe técnica multidisciplinar que labora em regime de 40 horas semanais) se revela, ainda, através da quantidade de horas excedentes que os servidores acumulam no banco de horas (alguns com saldo positivo de mais de 150 horas trabalhadas) - informação apresentada por uma trabalhadora no cargo de gestão que mostrou o controle que se tinha sobre o banco de horas de sua equipe. Soma-se a isso o fato de que as unidades socioeducativas localizam-se, majoritariamente, em regiões distantes dos centros urbanos.

O relato de uma técnica, que havia ingressado há apenas dois meses no Instituto, de que já estava pensando em se desligar da organização indica o nível de desgaste ocupacional e de sofrimento vivido na relação com o trabalho, o que é corroborado por relatos de outros gestores que compunham o grupo - coordenadores e subgerentes. Esse cenário repercute no adoecimento dos trabalhadores do sistema socioeducativo, que se queixam de sintomas psicológicos associados à configuração e às condições de organização do trabalho, traduzindo-se em quadros de ansiedade, depressão e distúrbios do sono. Aqui, convém ressaltar que para além dessas, outras demandas principais foram apresentadas através de levantamento realizado pela Subgerência de Saúde do Servidor Socioeducativo, constando: queixas acerca de problemas interpessoais no local de trabalho e por conflitos familiares; violências físicas e psicológicas sofridas por parte de adolescentes, superiores hierárquicos e colegas de trabalho (incluindo assédios e racismo); uso abusivo de álcool e outras drogas (incluindo medicamentos prescritos e automedicação); agravos de saúde causados por doenças crônicas e degenerativas, dentre outras¹².

¹² Dados referentes ao período que compreende fevereiro de 2024 a abril de 2025.

Ao discorrer sobre a relação entre organização do trabalho, carga mental e sofrimento psíquico, Wisner (1994) enfatiza que as atividades mentais voltadas para o trabalho correspondem àquilo que os trabalhadores realmente fazem para dar conta das exigências do sistema, de modo que os sinais de sofrimento psíquico, tais como, expressões verbais, comportamentais e doenças psicossomáticas vinculam-se, particularmente, a modalidades perigosas da organização do trabalho. Dentre os aspectos que constituem essas nocivas configurações do trabalho podemos destacar: trabalho sob exigência de tempo, interrupção frequente de tarefas, situações de conflitos e demandas que induzem a uma autoaceleração mental. No contexto do campo pesquisado, observamos que todos esses aspectos citados compareceram na constituição da organização do trabalho, expressando-se através de demandas com curtos prazos para cumprimento (excesso de relatórios técnicos e tempo insuficiente de produção, por exemplo), ocorrências frequentes de segurança que comprometem a jornada pedagógica e interrompem as atividades previstas ou em andamento, situações de conflitos e violências e, finalmente, a pressão por resultados que acarreta em aceleração do ritmo e intensificação do trabalho.

Numa perspectiva psicodinâmica, se o prazer do trabalhador corresponde à possibilidade da diminuição da *carga psíquica* acumulada pelo trabalho (Dejours, 2011a), o que aconteceria, então, se ele se deparasse com uma estrutura organizacional do trabalho em que se vê bloqueado da descarga dessa energia psíquica acumulada? Em termos econômicos, é fácil concluir, portanto, que o bloqueio dessa descarga, seja pelo excesso de regras institucionais, pressão ou falta de autonomia sobre a tarefa, em que se permita que o trabalhador organize seu modo operatório e utilize sua inteligência prática, resultará fatalmente em seu oposto: sobrecarga, tensão, desprazer, sofrimento e adoecimento.

A sobrecarga decorrente dessa perigosa configuração organizacional identificada no campo, marcada por uma elevada intensificação das tarefas dificulta, conseqüentemente, a comunicação, o compartilhamento das experiências, do sofrimento e das estratégias, impedindo, inclusive, o próprio reconhecimento entre os trabalhadores. Para Wisner (1994), é fato que trabalhadores cujas tarefas exigem decisões rápidas, relacionamento difícil com o público e são expostos a um esforço mental intenso e prolongado, tal como ocorre com os servidores dessa instituição, tendem a apresentar uma síndrome neurótica, o que gera custos elevados para a saúde.

As tomadas de decisões compõem o que esse autor entende pela carga cognitiva do trabalho. No campo da segurança, que perfaz o objeto desta pesquisa, inúmeras situações de urgência requerem decisões céleres e respostas imediatas. Em contraste, os trabalhadores relatam dispor de um reduzido controle sobre os processos decisórios, ainda que suas atividades exijam respostas rápidas e eficazes diante dessas ocorrências. Aqui, recorreremos ao conceito de *ambiguidade no interior da própria tarefa*, em que Wisner (1994) propõe como sendo um dos fenômenos ligados às perturbações psicossomáticas no trabalho.

Esse elemento relaciona-se com outros componentes da organização do trabalho no Instituto, como a rigidez institucional enunciada através das diversas queixas que frequentemente compareciam durante as discussões do grupo, o que nos permite inferir que a ambiguidade em questão decorre diretamente dela:

“- O gestor é engessado para tomar decisões e tem que se reportar à hierarquia mesmo nas situações de urgências” (gestor).

Entretanto, na visão do grupo de análise, essa rigidez do Instituto para com os trabalhadores do sistema socioeducativo, não era a mesma aplicada aos adolescentes que cumpriam medidas:

“- Com o adolescente é feito todo um trabalho pedagógico diante de uma falta. Porém, com o servidor, ele já é penalizado” (servidora técnica).

Na perspectiva da Clínica Psicodinâmica do Trabalho, a organização do trabalho não deve assumir uma forma rígida que não permita ao trabalhador, minimamente, adaptá-lo às suas aspirações, desejos e competências, bem como escolher as técnicas e os instrumentos a serem empregados. A vivência patológica decorre, justamente, dessa impossibilidade do trabalhador de adaptar a tarefa à sua personalidade, da rigidez da organização do trabalho, o que acaba por dificultar a construção de um conteúdo significativo para com o trabalho, gerando grande frustração, insatisfação e sofrimento. Para Dejours (1992), esse é o primeiro componente relacionado ao conteúdo significativo do trabalho.

A rigidez também comparece quanto à pontualidade exigida do servidor:

“– O servidor tem que chegar sempre no horário e não pode sair mais cedo. Se o servidor atrasa, é cobrado do gestor punir o servidor por causa desse atraso, mesmo que seja um servidor que produza muito e desempenhe um bom trabalho” (gestor).

Para o grupo, as razões do atraso não são levantadas. Na perspectiva dos trabalhadores, o ponto de vista e as necessidades destes não são considerados antes de se adotar uma punição para o trabalhador que infringe a norma.

Em sua obra *A banalização da injustiça social*, Dejours (2007) discorre sobre o que leva os trabalhadores, por vezes, a aceitar o que ele denomina de ‘trabalho sujo’, ou seja, em colaborar ativa e voluntariamente com o mal, com atos injustos, mesmo não se tratando esses sujeitos de personalidades perversas nem paranoicas. Nessa direção, devemos nos perguntar: o que está em jogo nas relações de poder e na organização do trabalho que favorece e mantém, de alguma maneira, práticas de assédio moral e de injustiça no campo pesquisado? Analisando situações concretas em que a instituição não responsabiliza o gestor que pratica assédio moral contra os servidores mesmo após ser denunciado, mas, pelo contrário, o mantém no cargo de gestão ou apenas o transfere para outra unidade, o grupo chega a uma conclusão: “*Ele faz o trabalho sujo*” (comentário de uma técnica). O comentário lançado gera uma série de elaborações dentro do grupo de análise a respeito de quais seriam os interesses da instituição com esse tipo de ‘perfil de gestor’ e, conseqüentemente, com a perpetuação das práticas assediadoras. A quem (e ao que serve) aquele que aceita fazer o “trabalho sujo”?

Na perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho, a busca por desempenho a qualquer custo pode levar à banalização da injustiça e à normalização do sofrimento no trabalho. Desse modo, a própria pressão por resultados, apontada pelos trabalhadores no campo em análise, poderia contribuir para que algumas pessoas colaborassem com as práticas de injustiça.

Agir mal para com outra pessoa no trabalho provavelmente causa sofrimento em quem o faz, entretanto, o risco surge quando as defesas contribuem para insensibilizar quem assim age, atuando enquanto uma proteção para o trabalhador e possibilitando que, ao se insensibilizar diante do sofrimento causado a outrem, esteja ele protegido de uma descompensação psicopatológica. Essa operação psíquica, na perspectiva da Clínica Psicodinâmica do Trabalho, é o que tornaria tolerável o ‘sofrimento ético’¹³ no trabalho e, ainda, contribui para práticas de

¹³ O sofrimento ético, segundo Christophe Dejours, é o sofrimento que surge quando um trabalhador é obrigado a realizar ações ou tarefas que entram em conflito com seus valores morais e éticos, causando-lhe uma sensação de

injustiça. Isso pode muito bem explicar práticas de assédio moral no campo do trabalho perpetradas, muitas vezes, por pessoas que consideramos possuir um senso moral e ético eficiente. Práticas essas, registradas nos atendimentos realizados pelo Setor de Saúde do Servidor do Instituto, conforme levantamento já demonstrado e, ainda, relatadas pelo grupo, enquanto um elemento bastante presente nas relações do trabalho na Socioeducação que afeta, sobremaneira, a saúde dos profissionais.

As queixas dos trabalhadores relacionadas ao viés punitivista da organização parecem também passar pelo não reconhecimento do bom trabalho, quando este é assim desempenhado pelos servidores socioeducativos. A Clínica Psicodinâmica enfatiza que o reconhecimento é fundamental para a mobilização subjetiva do trabalhador, contribuindo, ainda, para a construção da identidade que confere uma “armadura” para a saúde mental. Assim, “o reconhecimento não é uma reivindicação secundária dos que trabalham” (Dejours, 2007, p. 34). Ele assume uma posição central:

Do reconhecimento depende na verdade o sentido do sofrimento. Quando a qualidade de meu trabalho é reconhecida, também meus esforços, minhas angústias, minhas dúvidas, minhas decepções, meus desânimos adquirem sentido. Todo esse sofrimento, portanto, não foi em vão; não somente prestou uma contribuição à organização do trabalho, mas também fez de mim, em compensação, um sujeito diferente (...) E isso se traduz efetivamente por um sentimento de alívio, de prazer, às vezes de leveza d’alma ou até de elevação. O trabalho se inscreve então na dinâmica da realização do ego (Dejours, 2007, p. 34).

A sobrecarga de trabalho era traduzida, ainda, pelo conflito que o grupo de servidores demonstrava: ora desejavam prolongar o tempo do encontro, demonstrando interesse em continuar naquele espaço propiciado pela clínica do trabalho, ora verbalizavam estar preocupados com o tempo, pois o tempo dispensado para participar do grupo poderia gerar um acúmulo posterior de tarefas a serem cumpridas. Esse conflito era tão notável que, mesmo o pesquisador finalizando o encontro, muitos ainda permaneciam no espaço, vinham conversar e desabafar com o clínico do trabalho. Trata-se de uma verdadeira necessidade de escuta, de um espaço que institucionalmente ainda não está garantido aos trabalhadores da socioeducação. Um espaço no

traição de si mesmo. É um conflito interno que se instala quando o trabalho exige que se faça algo que se considera errado ou injusto.

qual eles possam compartilhar experiências, interromper o ritmo acelerado da atividade e fazer análise dos processos de trabalho.

As leituras e análises empreendidas pelo coletivo de trabalhadores, que agora contava com a participação de servidores da SUSAS no grupo, propiciaram discussões ainda mais produtivas e enriquecedoras. Este já era o terceiro encontro, havendo, além dos técnicos que costumeiramente participavam do grupo, agentes socioeducativos e uma servidora recém-chegada na unidade socioeducativa com formação na área jurídica (assistente jurídica). Dentre os servidores com formação de nível superior constavam profissionais da psicologia e do serviço social. Este encontro foi, especialmente, muito difícil para mim enquanto trabalhador da mesma organização. Os relatos que se seguiram no grupo me afetaram bastante. Nessa altura, notava-se que os servidores estavam cada vez mais dispostos a falar, sem muita dificuldade, demonstrando encontrar no espaço do grupo um lugar de acolhimento e confiança.

Ouvir o sofrimento dos meus colegas me impacta fortemente, mas ouvir que esse espaço do grupo (e a proposta de pesquisa) “é uma esperança” igualmente me afeta, uma vez que também estou implicado com a organização. Nesse instante, as fronteiras entre pesquisador e trabalhador estão borradas demais; praticamente desaparecem. Por mais esforço que eu faça, torna-se muito complexa a tarefa de pretender descrever e objetivar minha subjetividade. De todo modo, não tem mais como voltar atrás. E ainda que houvesse tal possibilidade, eu não retrocederia (relato do pesquisador - diário de campo em maio de 2025).

O conteúdo que emergiu nesse encontro também impactou, em grande medida, as trabalhadoras da Subgerência de Saúde do Servidor Socioeducativo (SUSAS), que ao término do grupo, vieram conversar comigo a respeito. O fato é que muitas situações que acontecem nos espaços das unidades socioeducativas, longe da gestão transversal, acabam não chegando ao conhecimento da SUSAS e, até mesmo pesquisas de levantamento realizadas junto aos servidores por aquele setor de gestão de saúde do trabalhador (via formulários *online* que mantém o anonimato), parecem não ser suficientes para conhecer o real do trabalho. Nesse sentido, a SUSAS acabava de comunicar ao grupo uma nova iniciativa que seria adotada enquanto estratégia para conhecer mais profundamente as demandas de saúde e reais necessidades dos trabalhadores da Socioeducação. Voltava-se, portanto, para criação de ‘pontos focais’ nas unidades socioeducativas, mediante a disponibilização de servidor da própria unidade que fizesse a função de acolher as demandas de saúde dos trabalhadores e encaminhasse à gestão. Essa

recente decisão foi justificada por aquele setor em razão de que o fluxo atual (onde o gestor quem normalmente encaminha o servidor que possui alguma demanda de saúde) não estaria funcionando satisfatoriamente.

Os comentários que seguiram, então, provenientes de distintos servidores, e que emergem durante as discussões, são cruciais para a compreensão da organização do trabalho, do real do trabalho e de seus efeitos sobre a subjetividade e a saúde dos trabalhadores:

“Se a gente comer no trabalho, as pessoas vêm pedir alguma coisa” (depoimento de uma técnica referindo-se ao horário de almoço que é inviável fazer no espaço da unidade).

“Tem que comer fora da instituição” (técnica).

“Eu tinha que ir para o mato no horário de almoço” – uma técnica se referindo à unidade socioeducativa na qual havia trabalhado anteriormente.

“Almoçava na frente do computador” - Este último relato pertence a uma servidora de nível superior que faz referência à dinâmica do trabalho na unidade socioeducativa em que estava lotada anteriormente. Recentemente foi transferida, a pedido, para uma outra unidade socioeducativa onde, segundo ela, tinha sido um “prêmio”, já que as condições de trabalho eram muito melhores no local atual. Comenta que não iria aguentar continuar naquela rotina e que muitos colegas não suportam: *“acabam adoecendo ou pedindo exoneração”*. Segundo a servidora, ela mantinha o hábito de comer na frente do computador, mesmo em seu novo local de trabalho, até que outros servidores apontaram isso e aconselharam-na a não fazê-lo. Ademais, acabou desenvolvendo uma infecção urinária devido à rotina intensa e acelerada do trabalho que não permitia que ingerisse água e fosse ao banheiro, adequadamente.

No grupo havia servidores de unidades distintas, inclusive, quem tinha passado por outras unidades socioeducativas, o que enriqueceu o compartilhamento das experiências e as análises realizadas. Observou-se que as audiências concentradas demandam, em especial dos técnicos de nível superior, a realização exaustiva de tarefas. Outras queixas giraram em torno da não reposição imediata dos servidores quando findam os contratos temporários, de modo que isso gera para o trabalhador que fica no Instituto o acúmulo de tarefas, já que ele passa a executar o trabalho em dobro para substituir a falta de profissionais:

“- *Eu era a única referência para 90 adolescentes, porque eu tinha solicitado reforço e não vinha*” (técnica).

“- *Você tem que fazer 90 relatórios para audiência concentrada em 10 dias*” (técnica).

Os relatos acima de uma servidora recém transferida de outra unidade socioeducativa apontam para as condições de trabalho na unidade anterior, condições essas que estão em desacordo com a recomendação do Sinase, através de normativa do Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (CONANDA, Resolução nº 119/2006), que estabeleceu que a equipe mínima para execução da medida socioeducativa de meio fechado deve contar com: 1 técnico pedagogo e 1 técnico advogado de referência para cada 40 adolescentes; 02 técnicos psicólogos e 02 técnicos assistentes sociais de referência para cada 40 adolescentes. Apesar disso, na percepção dos profissionais que compõem a equipe multidisciplinar, a quantidade mínima estabelecida de técnicos se mostra, na prática, insuficiente, uma vez que as atribuições desses profissionais são várias e, não raramente, como demonstrado nos relatos dos trabalhadores, o mínimo estabelecido nem sempre é alcançado, o que gera sobrecarga de trabalho e adoecimento.

Nesse sentido, apontamos que o próprio Sinase estabeleceu alguns parâmetros para o desenvolvimento da Política Socioeducativa, dentre eles, destaco o eixo dos *Recursos Humanos*. Ao abordar sobre o item “5.2.1. Composição do quadro de pessoal”, considera que a relação socioeducativa pressupõe o estabelecimento de vínculo, o que, por sua vez, demanda conhecimento do adolescente. Por conseguinte, faz-se necessário que o profissional disponha de um tempo maior para o estabelecimento dessa relação e, ainda, que ele tenha sob sua responsabilidade um grupo reduzido de adolescentes (BRASIL, 2006).

Foi abordado, também, pelo grupo de análise a respeito da fragilização dos vínculos dos profissionais contratados por designação temporária (DT). Nas palavras dos trabalhadores, esses profissionais têm maior dificuldade e medo em colocar limites frente a algumas situações consideradas abusivas, inclusive, medo de apresentar atestados em decorrência de adoecimento porque eles podem sofrer punições e até desligamento da Instituição:

“- *Os DT's não têm voz ativa.*” - comenta uma servidora em designação temporária.

De fato, como já demonstrado, o quadro de profissionais ativos no Instituto ainda é composto por maioria de servidores em designação temporária.

A alta demanda de trabalho e a não reposição de profissionais são algumas das principais causas apontadas pelos trabalhadores que geram sofrimento e adoecimento relacionado ao contexto do trabalho na socioeducação. Esses fatores são recorrentes em suas falas. A propósito, se o trabalho opera fortemente na construção identitária, na produção de sentido e na estabilização da saúde mental do trabalhador, devemos admitir também que, inversamente, ele desempenha um papel preponderante no adoecimento.

Os trabalhadores espontaneamente recordaram de situações em que colegas surtaram no local do trabalho e tiveram que ser encaminhados ao serviço hospitalar de urgência em saúde mental. Também se lembraram de casos de suicídio consumado entre servidores há alguns anos atrás. Especificamente quanto ao fenômeno do suicídio, este ato sobrevém, geralmente, do não reconhecimento do trabalhador e de sua desqualificação (Dejours; Bègue, 2010). O número de suicídio nos espaços de trabalho ou em razão deste, na perspectiva desses autores, não faria tanta diferença, uma vez que um único ato suicida revela o sofrimento de toda a comunidade de trabalhadores. De fato, *“um único gesto desta espécie é, em si, um sinal da gravidade da situação indicando um estado de degradação muito avançado no tecido humano e social do trabalho onde tal evento se produz”* (Dejours; Bègue, 2010, p. 21-22).

Se o suicídio significa um ato de denúncia para aquilo que no trabalho está em causa nesta fatalidade, a ausência da elaboração coletiva pelos trabalhadores diante de sua ocorrência, o que parece se aplicar à situação em tela, e a não investigação profunda, faz o risco perdurar, assim como faz perdurar os fatores que o produz. Portanto, tem-se um aumento considerável dos riscos para a saúde mental de todos aqueles que permaneceram (Dejours; Bègue, 2010).

Diante desses relatos, a pergunta que devemos fazer é: qual mensagem, sinalizada a partir de atos como este, precisa ser elucidada? E, ainda, o que está em jogo na organização e nas relações de trabalho dessa instituição que levam os trabalhadores a uma saída tão radical?

Oportunamente, gostaria de apresentar a percepção trazida pelos trabalhadores do Instituto quanto àquilo que consideram uma descontinuidade ou ruptura na história da organização. Os trabalhadores evocaram cenas de uma instituição nos primórdios da reestruturação que se inicia no final da primeira para a segunda década do atual século XXI, entre os anos 2009 e 2011, em que havia diversos problemas operacionais e incidentes relacionados, sobretudo, à falta de estrutura física, de pessoal e à superlotação nas unidades socioeducativas - fatores que contribuíam para conflitos internos entre os adolescentes e para a dificuldade na

oferta de atividades sociopedagógicas. Além disso, a estrutura anterior trazia comprometimento da segurança dos profissionais e dos adolescentes acautelados.

Foi nessa ocasião, que o governador à época sancionou, por meio da autorização do primeiro concurso público voltado para o Instituto, a criação de mais 441 novos cargos, bem como a construção de 7 unidades socioeducativas distribuídas no Estado do Espírito Santo.

Os membros mais antigos do Iases lembraram como foi difícil o processo de chegada dos concursados no Instituto. Esse momento representa não apenas uma certa ruptura da configuração institucional, mas também um trauma (ou choque) para quem chega e para quem ali já estava. Os trabalhadores narraram que os servidores anteriores ao concurso percebiam os novos servidores como ‘ameaça’. Nas palavras dos trabalhadores, os antigos servidores apresentaram muita resistência no acolhimento dos novos, inclusive porque alguns deles eram substituídos pelos concursados à medida que os contratos temporários chegavam ao término.

Em que pese termos atravessado esses tempos sombrios, por qual razão ainda haveria produção de sofrimento nessa organização? Logo, os trabalhadores mais recentes presentes no grupo começam a questionar a dinâmica organizacional atual que, de alguma forma, impede o desenvolvimento satisfatório do trabalho:

“- A gente saiu da superlotação, mas ainda continua num entrave para cumprir a jornada socioeducativa” (agente socioeducativa).

Em Psicodinâmica do Trabalho, a pesquisa se pauta a partir de uma perspectiva de construção coletiva de saber, com compartilhamento das experiências e na relação intersubjetiva entre trabalhadores e pesquisador. A catalisação dos processos de análise, com significativa contribuição dos membros mais antigos do grupo, nos permite chegar outra vez ao problema da deficiência de servidores na Instituição e, conseqüente, à sobrecarga de trabalho.

Em seguida, um novo convite é lançado aos trabalhadores para análise acerca dos elementos da organização que, em suas concepções, produzem sofrimento e adoecimento, desencadeando a partir daí uma série de comentários com elaborações muito interessantes entre os participantes. Outra vez, apontaram a tendência da continuidade do trabalho mesmo quando os servidores se encontram em espaço fora da instituição, avaliando sobre a necessidade de se buscar desconectar com a atividade em horário de folga, bem como de adotar práticas que valorizem as vivências fora do trabalho como forma de mitigar o sofrimento.

“- *Falo com meus servidores: vocês tem vida fora do Iases!*” (comentário de uma servidora em cargo de gestão).

Decerto, o trabalho é um elemento social fundamental que arregimenta, inclusive, a vida psíquica e privada, influenciando diretamente o modo como as pessoas estruturam seu tempo, suas relações e suas escolhas. Logo, ele “desempenha um papel protagonista tanto na construção da saúde como na construção da economia das relações na esfera privada” (Dejours; Bègue, 2010, p. 29), tanto que não é incomum que os trabalhadores dessa instituição levem preocupações causadas pelo seu trabalho para o espaço doméstico.

5.2. Psicodinâmica do trabalho: (des) confiança e (não) reconhecimento

Alguns dos fatores que frequentemente foram apontados pelos trabalhadores e que geravam sofrimento no trabalho foram a falta de comunicação e de colaboração entre os colegas, com relações marcadas pela desconfiança. Em verdade, a confiança nas relações estabelecidas no mundo do trabalho apresenta-se enquanto um aspecto fundamental para a produção de prazer e de proteção contra conflitos entre os trabalhadores e contra o adoecimento.

No contexto da socioeducação, não é incomum depararmos com o problema da desconfiança entre os trabalhadores, sendo este um aspecto frequentemente presente na dinâmica daquelas organizações e que implica, como demonstra os estudos apresentados, em dificuldades relacionais no ambiente do trabalho (Martins; Silva; Neves, 2020; Monteiro *et al.*, 2023).

Durante o desenvolvimento do grupo, lembro-me do relato de uma servidora que, recém chegada à instituição à época por meio de concurso público, foi alertada por outros trabalhadores mais antigos para ter cuidado com os colegas: “*Fica esperta porque vão te passar a perna*” (agente socioeducativa). Outra servidora verbaliza que “*a opressão vem de baixo para cima também*” (agente), ao justificar que práticas de assédio moral na organização não são apenas oriundas das chefias. Seguiram-se, consecutivamente, comentários diversos que analisavam as relações no trabalho e sua problemática.

“- *O problema não é os adolescentes, são as relações entre os servidores*” (comentário de uma servidora no cargo de gestão).

As análises produzidas pelo grupo apontaram para a necessidade de se desenvolver a cooperação entre os trabalhadores da Socioeducação:

“- *Precisamos pensar de forma colaborativa, trazer cultura de colaboração entre os pares*” (proposta de um servidor agente socioeducativo).

Ocorre que o novo modelo de gestão do trabalho que, inclusive, lança mão de métodos de avaliação dos desempenhos de forma cada vez mais individualizada e desconectada dos determinantes sociais, tal como acontece na instituição pesquisada, produz novos modos de subjetivação e efeitos deletérios sobre as relações, acarretando, assim, a desestruturação do mundo social do trabalho e fazendo ruir aqueles componentes fundamentais como cooperação, comunicação e solidariedade. Isso contribui, sobremaneira, para a emergência de patologias relacionadas à sobrecarga, inclusive, patologias mentais que contribuíram nos últimos tempos para a emergência dos suicídios até mesmo no local de trabalho (Dejours; Bègue, 2010).

Trago a seguir um relato que foi, especialmente, muito elucidativo quanto à problemática das relações estabelecidas no âmbito da organização. Em meio às análises do grupo, um agente socioeducativo relata um sonho que teve quando ainda trabalhava em alojamento, no contato direto com os adolescentes acautelados. Servidor efetivo e recém chegado à instituição, passa a descrever seu sofrimento com a realidade do trabalho, ressaltando que não suportou continuar na função inicial do agente socioeducativo, cujas atribuições estão associadas (também) às condutas de segurança, sendo remanejado para o setor administrativo da unidade e passando, aí, a operar com o SAS (Sistema de Atendimento Socioeducativo). O servidor expressa uma fala direta e impactante sobre o trabalho que deixa os demais participantes presentes bastante impressionados e introspectivos.

Referindo-se ao conteúdo onírico, o servidor relata que encontra drogas com um adolescente no alojamento e que, naquele momento, não sabe o que fazer. Em suas palavras, verbaliza que acabou “*se complicando*”, fazendo alusão ao fato de que foi punido. Ao descrever as circunstâncias em que se achava no sonho, o agente afirma que se daria mal por qualquer escolha que ali fizesse: se denunciasse o adolescente, sofreria represália dele e se não o denunciasse, sofreria denúncia do colega para a Instituição. Nessa situação em que se encontra aparentemente sem saída, conclui que qualquer atitude tomada por ele ensejaria em “*se dar mal*”. O sonho e a conclusão apresentados pelo trabalhador compõem na direção de corroborar um

meio laboral atravessado pela desconfiança nas relações entre os colegas (sempre prontos a denunciar, a prejudicar uns aos outros), revelando, ainda, o medo em ser punido pela organização, sendo esta marcada pela rigidez apontada pelos trabalhadores em diversos encontros.

Importante ressaltar que esse mesmo servidor já havia trazido uma situação real em que foi denunciado por colegas por supostamente não ter dado conta de seu trabalho, agora em função administrativa, ocasião na qual, segundo ele, tentaram responsabilizá-lo por erro dos outros, ou por dificuldade com o sistema SAS. Em seguida, a sua chefia que estava presente no encontro, o defendeu, dizendo que fez a sua defesa numa reunião que aconteceu na unidade socioeducativa para tratar dos processos de trabalho.

Em diversos momentos, o aspecto da confiança nas relações (ou melhor, sua expressão contrária: a desconfiança) foi retomado pelos trabalhadores como um problema central na discussão do grupo de análise.

Em certo momento, o grupo apontou que muitos trabalhadores possuem um banco de horas com saldo positivo, muitas vezes excedendo 100 horas trabalhadas. Recorto essa informação e devolvo ao grupo enquanto indicador da insuficiência de servidores para realização das atividades naquela organização. Do contrário, não haveria necessidade de se trabalhar de forma excedente, considerando que o serviço extraordinário (horas além da jornada normal) só pode ser realizado com autorização prévia da chefia imediata.

Diante da interpretação lançada, o grupo a validou e iniciou uma série de queixas quanto ao banco de horas, no sentido de que não é incomum que as horas excedentes se convertam em horas negativas, misteriosamente, sem explicação ou justificativa. Nas palavras dos trabalhadores, eles não têm controle sobre como é organizado e validado o banco de horas e, ainda, não recebem (exceto quando solicitam) o relatório com o saldo de horas trabalhadas. Queixaram-se que, frequentemente, precisam fazer contato com a Gerência de Recursos Humanos para justificar ausências de registros de ponto, por vezes decorrentes de erro no equipamento (registro por biometria); de que não há uma formação específica para os trabalhadores em geral sobre como funciona o banco de horas e o registro da frequência, com pouca transparência no processo de contabilização da frequência e de tudo que gira ao redor disso.

Queixaram-se, ainda, que cada unidade socioeducativa possui um apoio em Recursos Humanos para organizar, justificar e encaminhar a frequência mensalmente à Gerência de Recursos Humanos do Instituto, mas que cada ponto desse de apoio atua de forma “*discricionária*”, segundo cada gestor local. Por fim, sugeriram que os trabalhadores possam ter mais controle sobre o seu banco de horas e formação quanto a esse aspecto, de modo que a Gerência de Recursos Humanos do Instituto poderia enviar mensalmente para os servidores o relatório com o saldo de horas trabalhadas.

Vale ressaltar que toda essa problemática apresentada pelos trabalhadores quanto ao registro de frequência relaciona-se diretamente com o aspecto da confiança no trabalho, e em última análise, com a própria instituição. A confiança não é somente requisito para tornar voluntariamente visível as descobertas práticas, a engenhosidade, os ajustes e os macetes que constituem o real do trabalho, como também a condição *sine qua non* para uma atividade coordenada e baseada na cooperação entre os trabalhadores (Dejours, 2005). Ela decorre de uma dimensão ética que perpassa as relações intersubjetivas entre os trabalhadores, em que se reivindica a congruência entre a promessa e o comportamento que a segue, sem rompimento dos acordos firmados no interior da organização.

Com efeito, “a confiança é, antes de mais nada, uma relação psicológica e afetiva. Ela não pode estruturar-se a não ser sobre certa transparência, uma experiência partilhada e a certeza de que se pode crer na palavra dada pelos colegas” (Dejours; Jayet, 2011, p. 107).

Quando não há confiança e reconhecimento no âmbito do trabalho, tendem-se a minar as relações de cooperação.

“- *O servidor que pensa no colega nunca é valorizado*” (agente socioeducativo).

O enunciado acima aponta para algum grau de ressentimento no âmbito das relações estabelecidas na organização pesquisada, na qual a cooperação entre os trabalhadores não é estimulada. Aqui, o aspecto do reconhecimento comparece enquanto outro elemento central que, na perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho, sustenta a experiência do prazer no trabalho e se revela como elemento constitutivo da própria identidade do trabalhador. Dejours (2005) afirma que é a partir do julgamento de conformidade ao trabalho enunciado pelo outro que o trabalhador sente-se pertencente ao coletivo, sendo esse julgamento, isto é, o reconhecimento pelo outro daquilo que eu faço, o que confere, em um segundo momento, realização do eu e construção da

identidade. Esse julgamento do outro (pares, superiores hierárquicos) confirma que o trabalho foi bem feito e que o trabalhador é útil ou necessário dentro da organização e no coletivo do trabalho. Sem esse reconhecimento, o sujeito pode sentir-se invisível, desqualificado ou excluído, o que compromete seu sentimento de pertencimento e o sentido do trabalho, podendo, ainda, gerar sofrimento psíquico significativo a ponto de causar adoecimento.

É porque a subjetividade, ao estar continuamente articulada ao mundo social, elaborando respostas às exigências impostas pela estrutura socioeconômico-política, que a questão do *reconhecimento* assume um papel central nas abordagens psicanalíticas da Psicopatologia do Trabalho e da Psicodinâmica do Trabalho, pois é através dele que o sujeito encontra sentido para o seu fazer e sustenta sua identidade frente às pressões e contradições existentes no mundo do trabalho. Assim, dos processos interpessoais estabelecidos nesse campo, emergem ou o reconhecimento, com o conseqüente fortalecimento da identidade, ou a alienação. Entende-se por alienação o distanciamento afetivo em que o sujeito se afasta tanto do seu próprio mundo subjetivo, que passa a lhe ser estranho e alheio, como dos significados do mundo social (Seligmann-Silva, 1994).

No fim, podemos concluir que toda essa dinâmica organizacional observada no campo da pesquisa pode nos ajudar a explicar o enfraquecimento da experiência coletiva e a dificuldade de engajamento de um maior número de trabalhadores no espaço do grupo de análise proposto.

5.3. Violência e distorção comunicacional

Em uma abordagem psicanalítica, o fenômeno da violência resultaria da manifestação de elementos próprios à constituição psíquica dos sujeitos. Butler (2021) nos convoca a pensar o conflito nas relações a partir de uma perspectiva que o desloca de uma visão “patológica” (algo a ser sempre eliminado) para uma visão constitutiva, que revela um potencial destrutivo que está inscrito nas estruturas de convivência e na própria constituição psíquica. Logo, elementos de rivalidade, hostilidade e violência fazem parte das relações humanas, podendo estar algumas vezes latentes, outras vezes explícitos.

Em Freud (2010), a noção de pulsão de morte presente no psiquismo desde a origem revela que a vida psíquica abriga, ao lado das forças de autoconservação (pulsão de vida), tendências à agressividade e à destruição, que podem se dirigir ao próprio sujeito ou ao outro,

manifestando-se também na vida coletiva do trabalho. Simultaneamente, a própria imposição da Lei nos primórdios do psiquismo, compreendida como a internalização da interdição do desejo por meio da *castração simbólica*¹⁴, é subjetivamente vivenciada como uma forma de violência (gerando a angústia da castração) que, paradoxalmente, é fundamental para a constituição do sujeito e sua inserção na cultura e na civilização. A Lei representa, aí, o conjunto de normas e proibições sociais que regulam os impulsos instintuais, especialmente os desejos sexuais e agressivos, limitando sua satisfação imediata e possibilitando a substituição do princípio do prazer pelo princípio da realidade.

O conceito de potencial destrutivo, conforme desenvolvido por Judith Butler (2021), remete à ideia de que as relações sociais não são apenas espaços de afeto, cooperação e reconhecimento, mas também lugares onde forças agressivas e conflitivas coexistem de forma intrínseca. Como demonstrado, essa destrutividade não é um fenômeno externo ou anômalo, mas uma característica estrutural da vida social, decorrente da complexidade e da ambivalência inerentes à própria condição humana.

Por sua vez, reconhecer a presença estrutural da destrutividade na subjetividade e nas relações sociais não implica aceitá-la como força inelutável, mas compreendê-la como dado dessa condição humana, passível de análise, elaboração e manejo. Reconhecer em nós o próprio potencial destrutivo é condição para que sejamos capazes de resistir a ele. “As pessoas para as quais a destruição vem única e exclusivamente de fora nunca serão capazes de reconhecer ou trabalhar com as exigências éticas impostas pela não violência” (Butler, 2021, p. 135). Na esfera prática, esse potencial pode se manifestar em episódios de violência física, discriminação, exclusão social ou mesmo em formas sutis de opressão simbólica, como o silenciamento e a deslegitimação do outro, e, ainda, em disputas por poder, invejas e rivalidades no campo do trabalho. E é a partir dessa ótica sobre a violência nas relações sociais, e suas diversas nuances, que analisamos esse fenômeno em sua relação com o trabalho.

No contexto da Socioeducação, em especial da execução de medidas privativas de liberdade, precisamos considerar que o ato infracional incorre, invariavelmente, na violação dessa mesma Lei que, quase sempre, se dá com o emprego da violência. Se a violência está na

¹⁴ Na psicanálise, a substituição do *princípio do prazer* pelo *princípio da realidade* está intimamente ligada à castração simbólica. A castração simbólica não se refere a uma perda física, mas sim a uma operação psíquica que implica na aceitação da falta e da impossibilidade de satisfação plena do desejo com o objeto, marcando a passagem do indivíduo do domínio do prazer imediato para a imposição da realidade externa, com suas limitações e exigências.

imposição da Lei pelo aparato jurídico-estatal, constatamos que ela também comparece na violação da Lei mesma, denunciando um circuito que não cessa, que se retroalimenta e que não encontra rostos, nem escolhe suas vítimas. A propósito, é comum que os próprios trabalhadores de estabelecimentos de privação de liberdade passem a ser vítimas dessa violência, que ora é performada pelos adolescentes e jovens, ora é instrumentalizada pelas próprias instituições. A violência se revela, então, em suas diversas manifestações: institucional, interpessoal, coletiva e autoprovocada. Ela está por toda parte. Assim, no contexto desta pesquisa, não há como escapar de sua análise, já que o fenômeno da violência está intrinsecamente ligado, em alguma medida, com os objetivos da tarefa e com a dinâmica do campo estudado.

A exposição dos trabalhadores do sistema socioeducativo ao fenômeno da violência na dimensão do trabalho foi apontada por vários estudos que abordaram esse campo (Feijó, 2015; Ragnini; Brüning, 2021; Maia; Morais, 2023). Não diferentemente, a violência também compareceu no presente estudo, quando o grupo de análise trouxe algumas situações em que os servidores são ameaçados por adolescentes/jovens em cumprimento de medida socioeducativa, o que acaba por gerar medo e sofrimento. Dentre essas situações, encontram-se aquelas que estão ligadas aos casos em que a equipe sugere, por meio de Relatório Avaliativo¹⁵ encaminhado ao Sistema de Justiça, manutenção de medida privativa de liberdade ou regressão de medida (de semiliberdade para internação). Além disso, os trabalhadores também apontaram a vivência de violência verbal e física em situações nas quais os socioeducandos têm pedidos frustrados pelos profissionais que os acompanham. Segundo os servidores, em algumas dessas circunstâncias, falta respaldo institucional, relatando, inclusive, um caso em que o gestor da unidade socioeducativa solicitou para que a servidora não fizesse boletim de ocorrência face ao crime de ameaça praticado pelo interno. Outrossim, também recusou fazer a transferência da servidora da unidade na qual estava lotada para setores administrativos do Instituto, mesmo após solicitação da servidora que temia pela sua integridade física.

¹⁵ Este relatório tem por finalidade subsidiar o Sistema de Justiça sobre a evolução do socioeducando, com base no desenvolvimento de seu Plano Individual de Atendimento, trazendo a avaliação do sujeito no que concerne ao cumprimento dos objetivos da medida socioeducativa, notadamente sobre sua responsabilização quanto às consequências lesivas do ato infracional e a reprovabilidade de sua conduta. Permite ao técnico contemplar a realidade familiar e sua dinâmica, compreender a complexidade de seu contexto sociofamiliar, identificar as vulnerabilidades e as condições da inserção do socioeducando e de sua família na rede de proteção socioassistencial, além de servir para identificar a evolução de suas questões subjetivas, o fortalecimento dos vínculos familiares, a ressignificação do ato e a tomada de consciência de seu processo de escolha e suas consequências (Iases, 2018).

Apontaram os trabalhadores que nessas situações de notável falta de apoio institucional, o vínculo frágil do profissional para com o Instituto (designação temporária) pesa bastante, a exemplo do caso narrado, ressaltando, ainda, que a ocorrência acima relatada ensejou em tratamento psicológico e psiquiátrico da servidora e que tal situação se manteve até quando seu contrato de trabalho findou e a mesma acabou deixando a instituição.

A partir de relatos como esse, percebe-se o quanto a violência presente na dinâmica organizacional afeta diretamente a saúde do trabalhador que, por vezes, não encontra apoio institucional para enfrentar os desafios e riscos inerentes ao trabalho. A exposição e vivência da violência, em suas diversas facetas, por trabalhadores desse campo tão específico de atuação, já apontadas através do levantamento realizado junto ao Setor de Saúde do Servidor do Iases, corroboram os outros estudos aqui apresentados, constituindo, assim, alguns dos elementos centrais que são produtores de sofrimento e de adoecimento na Socioeducação.

O relato trazido pelos colegas sobre a servidora carrega um ressentimento dos trabalhadores para com o que consideram a falta de apoio institucional diante da vivência do fenômeno da violência e suas circunstâncias. Apesar disso, verbalizaram que nem sempre esse é o desdobramento para todo o caso envolvendo violência contra o servidor, e que a maneira como cada situação é conduzida varia de gestor para gestor, ou seja, alguns gestores oferecem suporte em face de ocorrências desse tipo, sinalizando que a instituição carece de iniciativas voltadas para capacitação e orientação dos gestores para lidar de forma assertiva com esse tipo de situação.

Na visão dos trabalhadores, alguns encaminhamentos práticos seriam necessários diante das ocorrências de violência e de ameaças contra os servidores praticadas por jovens e adolescentes internados, tais como a confecção de Boletim de Ocorrência e instauração de Comissão de Avaliação Disciplinar (CAD) para responsabilização do socioeducandos. Essa comissão é responsável por analisar e decidir sobre a aplicação de sanções disciplinares a adolescentes que cometem infrações dentro de unidades socioeducativas. Com base na análise, a CAD decide sobre a aplicação de sanções disciplinares ao adolescente, que podem variar desde advertências até medidas mais severas, como restrição de direitos ou internação. De acordo com o Regulamento Disciplinar Institucional (Iases, 2024), a CAD é formada pela representação de, no mínimo, 01 membro da equipe gerencial, 01 membro da equipe técnica e 01 membro da equipe de segurança. A defesa técnica é realizada pelo defensor público ou por advogado, devidamente constituído.

Nesse contexto, outra questão levantada pelo grupo diz respeito à participação dos servidores técnicos de nível superior nas audiências judiciais envolvendo os jovens e adolescentes. Segundo os trabalhadores, o caso trazido de ameaça contra a servidora decorreu da sua exposição durante uma audiência, em que foi convocada pelo juiz a dar seu parecer verbal. Destacaram, desse modo, que a convocação dos técnicos para participarem das audiências soa como algo desnecessário, haja vista que já é encaminhado ao Poder Judiciário o Relatório Avaliativo para subsidiar a decisão judicial, de maneira que, na percepção dos técnicos de nível superior, isso somente traz exposição para o servidor que passa a ser alvo de retaliação por parte do jovem/adolescente quando este tem sua medida de internação decretada ou regredida.

Propuseram, ademais, que situações de risco como essa acima apresentada possam ser mitigadas quando os técnicos têm tempo e condições para trabalhar com os adolescentes, previamente, os resultados das avaliações escritas nos relatórios encaminhados ao Poder Judiciário. Mas aqui, retornamos ao ponto já discutido anteriormente sobre a percepção dos trabalhadores acerca da insuficiência de técnicos para realizar o trabalho ideal nesse campo de atuação, o que se soma aos outros fatores de risco psicossociais demonstrados e presentes no campo em análise.

No tocante, ainda, à relação com o Sistema de Justiça, constata-se mediante os relatos e as situações trazidas pelo grupo, uma relação abusiva do Poder Judiciário para com os trabalhadores do Sistema Socioeducativo, caracterizada por cobranças excessivas, desconfiança quanto ao trabalho desenvolvido e, em determinados contextos, pela utilização de ameaças de responsabilização criminal e de prisão.

“- A palavra do socioeducando tem maior peso que a do servidor” (agente socioeducativo).

Tais práticas abusivas adotadas pelo Sistema de Justiça ultrapassam a esfera da cobrança institucional legítima, configurando verdadeiros mecanismos de intimidação e de assédio que fragilizam a autonomia profissional e atentam contra a dignidade no exercício das funções, além de traduzir um importante fator de risco psicossocial, que gera sofrimento e impacta diretamente a saúde mental desses profissionais. Trata-se, em última instância, de uma série de ações violentas perpetradas a serviço da “justiça”, legitimadas e praticadas com “boa consciência” (Nietzsche, 1998) e que incidem de forma nefasta sobre a subjetividade dos trabalhadores do

sistema socioeducativo, promovendo descrédito e deslegitimando suas intervenções. Eis, portanto, a contradição!

O comentário acima do trabalhador revela, ainda, uma nítida polarização que emerge entre os servidores do Instituto em oposição ao lugar ocupado pelo ‘adolescente infrator’ - polarização esta, que também é enunciada na queixa da rigidez institucional e da penalização imediata para com os trabalhadores, em oposição à ‘abordagem pedagógica’ do socioeducando diante da falta cometida. À luz da Psicodinâmica do Trabalho, precisamos interrogar quais os efeitos que essa polarização presente na dinâmica organizacional pode produzir sobre a subjetividade e as práticas desses trabalhadores.

Tomando, particularmente, a noção dejouriana de reconhecimento e sua fundamental importância para transformar o sofrimento no trabalho em prazer e saúde, compreendemos que o julgamento proferido pela hierarquia, e mesmo pelos pares, constitui elemento central para a validação do trabalho realizado, na medida em que confirma a utilidade social da atividade, do trabalhador e legitima suas ações no interior da organização e do coletivo. Quando esse reconhecimento é negado, como nas situações em que a palavra do trabalhador é sistematicamente desautorizada ou desvalorizada pelo próprio sistema de justiça, o sujeito tende a vivenciar sentimentos de invisibilidade, desqualificação e exclusão, o que vai de encontro à realização do eu e à construção da própria identidade, contribuindo para intensificação do sofrimento psíquico e, posterior, adoecimento.

Assim, a pressão constante, a ausência de reconhecimento e o medo de punições desproporcionais configuram um meio propício à emergência de sofrimento patológico, capaz de desencadear quadros de ansiedade, depressão, dentre outros agravos relacionados ao trabalho já identificados no campo em análise. Nessas situações que caracterizam o *trabalho dominado* (Seligmann-Silva, 1994), diante da falta de autonomia e do apagamento das manifestações afetivas, o trabalhador pode apresentar um desgaste mental – resultado do efeito cumulativo e persistente do sofrimento não elaborado no contexto de trabalho, que pode se tornar patológico, levando ao adoecimento. Nessa direção, Clot destaca que o adoecimento no trabalho ocorre quando as atividades e tarefas passam a se relacionar de forma dissociada da iniciativa do sujeito, isto é, quando o trabalhador já não reconhece nelas um vínculo com sua própria ação e com o sentido que atribui ao que faz. Logo, “a perda dos objetivos realmente válidos para o sujeito e para os outros está na base do mal-estar no trabalho” (Bendassolli, 2011, p. 84). A ausência de

espaços de escuta, reconhecimento e cooperação coletiva agrava ainda mais esse cenário, favorecendo sentimentos de solidão, perda de sentido e exaustão emocional.

Esse tipo de relação que configura uma forma de violência, traduz-se, sob a ótica foucaultiana, em uma expressão do poder disciplinar, que transforma o trabalhador em objeto constante de vigilância, controle e julgamento, corroendo sua autonomia e seu reconhecimento.

Através de discursos e práticas coercitivas, o poder opera produzindo efeitos de dominação e até mesmo de violência. Isso significa que a violência se engendra justamente nesse jogo de poder e que, segundo nos lembra Butler (2021), se expressa através do Estado na imposição da própria Lei.

Essa dinâmica organizacional produz sofrimento psíquico, gera insegurança e enfraquece a coesão coletiva, convertendo o campo do trabalho em espaço de pressão e medo. Desse modo, torna-se urgente a criação de canais institucionais de diálogo e mediação entre o Poder Judiciário e os profissionais do sistema socioeducativo, de modo a assegurar relações de trabalho mais equilibradas, transparentes e respeitadas. Tal medida não apenas preserva a saúde mental dos trabalhadores, como também fortalece a qualidade da atividade desenvolvida, reconhecendo e legitimando suas intervenções.

O grupo também avaliou que há uma separação entre as categorias de técnicos e de agentes em ideologias distintas, analisando como isso afeta negativamente o trabalho desenvolvido na Socioeducação. Quanto a esse aspecto, os trabalhadores analisaram que há uma visível distinção entre duas perspectivas e ideologias de atuação entre os profissionais da Socioeducação: aqueles que se voltam para práticas garantistas e os que se voltam para práticas meramente punitivistas. Na concepção dos trabalhadores, essas últimas práticas, no geral, seriam adotadas pelos agentes, embora isso não seja regra. Dentre os técnicos, identificaram que os assistentes sociais seriam mais tendenciosos a adotarem práticas garantistas, com algum grau de dificuldade para responsabilização do adolescente quanto ao ato infracional praticado.

Discutiu-se como essas posições radicais reforçam a separação entre as categorias dos trabalhadores, criam conflitos interpessoais, desconfiança e comprometem o trabalho com o público atendido. Essa separação entre as categorias profissionais também foi apontada em estudo realizado nesse campo que demonstra como uma equipe chega, inclusive, a utilizar apelidos ideológicos para criticar o trabalho da outra equipe (Martins; Silva; Neves, 2020).

Os trabalhadores destacaram que as intervenções dialógicas dos agentes socioeducativos junto aos adolescentes precisam ser legitimadas pelos técnicos. Entretanto, na percepção do grupo, ainda há muita dificuldade por parte de alguns técnicos para reconhecerem o trabalho dos agentes, e reciprocamente. Com efeito, diante de tal dinâmica organizacional, restam comprometidos o reconhecimento do trabalho do colega, bem como do seu sofrimento. A configuração específica dessa forma de organização do trabalho favorece, ainda, o surgimento e a manutenção das ideologias defensivas. Assim, quando a tensão nesse campo atinge seu apogeu, nada mais interfere a favor do reconhecimento do sofrimento entre os trabalhadores, nem mesmo dos vínculos entre este sofrimento e os impasses da organização do trabalho que o causa (Dejours, 2011).

Durante as discussões do grupo, uma servidora perguntou se havia na instituição algum setor que acolhia as demandas dos servidores, demonstrando desconhecimento da Subgerência de Saúde do Servidor Socioeducativo (SUSAS). Nesse momento, a representante da SUSAS expõe que, apesar do setor haver sido implementado há aproximadamente 1 ano e 6 meses, *“muito servidor fala ainda que desconhece a SUSAS”*.

Em seguida, outra servidora verbalizou que *“precisa melhorar a comunicação dentro das unidades”* (agente socioeducativa), referindo-se ao fato de que as informações da gestão transversal (o que inclui a SUSAS) não estão chegando até os servidores das unidades socioeducativas, embora a SUSAS afirme que os gerentes das unidades são comunicados a respeito das ações promovidas pelo Setor de Saúde do Servidor.

Notadamente, comparece aqui um problema relacionado ao aspecto da comunicação e sua deficiência dentro desse tipo de organização, já trazido pela literatura (Robert *et al.*, 2022) e apontado como um fator de risco para a saúde mental dos trabalhadores (Souza; Macêdo; Batista, 2023). A ausência de comunicação nas organizações favorece o isolamento subjetivo, pois impede que os trabalhadores compartilhem suas experiências, angústias e estratégias de enfrentamento, de modo que, sem essa troca, não há espaço para o reconhecimento mútuo, que é essencial para a construção da identidade no trabalho e para a transformação do sofrimento em sentido. Estrategicamente, como consequência, diminui-se a resistência coletiva contra as formas e normas adoecedoras da organização. Logo, na perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho, estaria em jogo, então, a estratégia da *distorção comunicacional*, que opera enquanto um mecanismo organizacional de dominação sobre o trabalhador.

Para Dejours (2007), a negação do real do trabalho e do sofrimento no trabalho é o que constitui a base dessa distorção comunicacional, ocasionando que as dificuldades encontradas no exercício do trabalho não cheguem ao conhecimento dos gerentes ou não sejam assumidas por estes.

Em *A banalização da injustiça social*, Dejours (2007) denuncia o que ele chama de “gerenciamento pela ameaça”: um tipo de gerenciamento respaldado na precarização do trabalho e que favorece o silêncio e o sigilo, em que se busca o apagamento dos vestígios. Nessa forma de organização, marcada pela imposição da disciplina, qualquer fracasso é tomado enquanto incompetência e desleixo do trabalhador que deve ser imediatamente responsabilizado. A estratégia da distorção comunicacional, ao negar o real do trabalho e tudo aquilo que foge do prescrito e que produz sofrimento, interessa-se somente em transmitir e supervalorizar a imagem positiva da organização.

O caso narrado pelo grupo, referindo-se à situação na qual a servidora que sofre ameaça e tem sua vida em risco fora demandada pelo gestor a não divulgar o fato por meio do registro de boletim de ocorrência, parecer encaixar-se bem nessa descrição. Aqui, o apagamento dos vestígios que indicam o real do trabalho e tudo aquilo que produz sofrimento na organização, opera a favor dessa estratégia da distorção comunicacional. Como desdobramento de tal estratégia, o apagamento dos vestígios consiste justamente em alterar ou omitir informações sobre as dificuldades e contradições do trabalho para manter uma imagem positiva diante da hierarquia ou do próprio grupo de trabalhadores. Logo, o foco não é resolver o problema, mas preservar uma aparente normalidade. Com isso, o trabalho real, suas falhas, imprevistos e pressões, deixa de ser comunicado ou registrado, ocasionando que outros níveis na hierarquia da organização e, mesmo outros colegas de trabalho, desconheçam a dimensão real do trabalho, além de bloquear as mudanças organizacionais necessárias e de contribuir para perpetuação das condições que geram sofrimento.

Diante de tudo o que foi trazido pelo grupo de análise, o pesquisador convidou os profissionais a pensar sobre como o Setor de Saúde do Servidor poderia contribuir para, junto com o coletivo de trabalhadores, transformar a realidade do trabalho na Socioeducação, no sentido de produzir novas práticas, favorecer a análise do trabalho e a construção coletiva de estratégias. Assim, considerando que os servidores, por razões diversas, o que inclui a sobrecarga de trabalho já apresentada reiteradas vezes, possuem dificuldades em se ausentar dos espaços das

unidades socioeducativas, o grupo propôs que a equipe da SUSAS seja fortalecida (ampliada) para que possa estar junto dos servidores nos seus locais de trabalho, desenvolvendo grupos *in loco*, tal como a proposta de grupo desta pesquisa, para discutir as questões de trabalho que impactam na saúde dos trabalhadores do Instituto.

Por fim, foi ressaltado pelo grupo de análise que esse espaço coletivo de escuta dos trabalhadores precisa ser instituído, a partir da demonstração de sua importância para o nível maior de gestão do Instituto, o que requer, na sua concepção, levantamentos sistemáticos das demandas de saúde dos trabalhadores. Para estes, tal dispositivo fomenta, ainda, o desenvolvimento da cultura de cooperação, do apoio mútuo, da confiança, da comunicação e do compartilhamento de estratégias e de encaminhamentos para as situações desafiadoras que são enfrentadas na realidade do trabalho na Socioeducação.

5.4. As estratégias defensivas entre os trabalhadores da Socioeducação

Ao longo do desenvolvimento dos encontros de análise do trabalho junto aos servidores do Iases várias estratégias defensivas adotadas face à organização do trabalho iam aparecendo por meio das falas, comentários, relatos e depoimentos dos trabalhadores. Como já mencionado anteriormente, as estratégias defensivas relacionam-se intimamente com as pressões patogênicas oriundas da organização do trabalho, isto é, com os fatores que geram adoecimento, consistindo numa saída, ineficiente e temporária, para lidar com o que produz sofrimento, ao modificar a percepção sobre a própria realidade.

Logo no primeiro encontro, ao adentrar na unidade socioeducativa, deparei-me inicialmente apenas com agentes socioeducativos na sala, o que me levou a questionar à gerente daquela unidade acerca da ausência dos profissionais de nível superior. Esta justificou que os mesmos estavam envolvidos com uma quantidade excessiva de relatórios que deveriam produzir. Em seguida, a gestora dirigiu-se para a subgerente socioeducativa (chefia imediata da equipe técnica multidisciplinar) e esta, por sua vez, se dirige até a sala dos técnicos e mobiliza duas servidoras para participar. Naquele momento, ouvi que elas estavam “*desconcentradas com as audiências concentradas*”, num tom jocoso que buscava aliviar a tensão notadamente presente naquele espaço de trabalho atravessado por esse procedimento jurídico que, frequentemente,

causa sofrimento. A seguir, ouvi da mesma subgerente a justificativa: “*somente consegui trazer duas técnicas*”.

O uso de *brincadeiras*, como demonstrado no comentário acima, pode ser considerado uma forma de estratégia defensiva, permitindo aos trabalhadores um espaço para lidar com a angústia e a tensão. Assim, usar do humor, da ironia, da sátira ou até da zombaria pode permitir que os trabalhadores se afastem da realidade angustiante e, em vez disso, encontrem um espaço para a leveza e a interação social.

Para dar conta de suportar a realidade do trabalho, uma servidora relatou que imaginava estar numa outra instituição, tal como em um abrigo, uma escola, casa de acolhimento, ou algo do tipo. Com efeito, essas estratégias defensivas são elaboradas frente ao sofrimento psíquico, de modo a suportá-lo e continuar trabalhando sem adoecer. Aqui, parece-nos tratar-se de uma outra estratégia defensiva em que se emprega a *recusa* como forma de negação da realidade. Nota-se, a partir do contato com esses servidores, como estratégias desse tipo distorcem a percepção da realidade, podendo impedir a ressignificação da atividade e a transformação do trabalho. Embora possam oferecer um suporte transitório e limitado, com a *recusa* ou *negação* da percepção dos elementos da realidade do trabalho, as estratégias defensivas criam, paradoxalmente, armadilhas para esses trabalhadores, fazendo com que eles tornem aceitável aquilo que produz sofrimento.

Mesmo uma aparente normalidade não consiste na ausência de sofrimento, já que os trabalhadores empregam defesas individuais ou coletivas diante das pressões reais do trabalho para não enlouquecerem. Para Dejours (2007), a normalidade aparente é apenas o resultado da composição entre o sofrimento e a luta do trabalhador contra esse sofrimento. Nesse sentido, disse-me um servidor: “*a gente começa a adoecer e nem percebe que está doente*”. E prossegue: “*a gente fica pensando no trabalho fora daqui. A gente tenta, mas é difícil; acaba levando para casa*” (agente socioeducativo).

Um outro comentário merece igual destaque: “- *Um dia eu acordei assustado, como se estivesse atrasado para trabalhar. Levantei rapidamente e pus o uniforme. Foi quando depois lembrei que estava de folga. Foi ali que eu percebi que não estava bem*” (agente socioeducativo).

A pressão por resultados pode impor uma aceleração do ritmo e intensidade do trabalho, sendo um dos fatores para o adoecimento do trabalhador. Assim, até mesmo fora do espaço institucional de trabalho, os trabalhadores condicionados por meio de um modelo organizacional de estrutura rígida e fragmentada que desconsidera suas subjetividades, reproduzem o ritmo dos

gestos no tempo, como estratégia para não enfraquecimento do condicionamento mental do comportamento produtivo e para, assim, manter de forma eficaz a repressão dos comportamentos espontâneos que prejudicassem a excelência do desempenho da atividade. O relato acima do trabalhador pode ser visto enquanto produto de um condicionamento comportamental e alienação gerados por esse modelo rígido de trabalho que acaba por causar sofrimento, de modo que o trabalhador, para evitar algo ainda pior, se vê obrigado a reforçar também ele (Dejours, 1992).

Enquanto uma estratégia defensiva, a *aceleração* observada no campo pesquisado pode ser vista como uma forma encontrada pelo trabalhador para lidar com a pressão e a tensão oriundas do trabalho, através de um mecanismo de adaptação ao contexto e às exigências da organização. Tal estratégia defensiva se apresentava quando os participantes se ausentavam frequentemente para resolver situações inesperadas, demonstrando preocupação e ansiedade, em alguns momentos, com o tempo para acabar aquele encontro, já que enquanto estavam ali no grupo as atividades estavam sendo acumuladas. O relato do trabalhador acima nos remete também, para além de uma aceleração, ao que Dejours nomeia de uma ‘contaminação do tempo fora do trabalho’: “o tempo fora do trabalho não seria nem livre nem virgem” (Dejours, 1992, p. 46) e os estereótipos comportamentais no trabalho também reproduzir-se-iam fora dele, indissociavelmente, sendo possível observarmos os mesmos ritmos dos gestos aprendidos.

É o homem inteiro que é condicionado ao comportamento produtivo pela organização do trabalho, e fora da fábrica, ele conserva a mesma pele e a mesma cabeça. Despersonalizado no trabalho, ele permanecerá despersonalizado em sua casa (Dejours, 1992, p. 46).

Nota-se, desse modo, que a *aceleração* é uma estratégia defensiva recorrente entre os servidores da Socioeducação. A interrupção do trabalho é algo realmente muito difícil para os servidores dessa organização, mesmo quando se trata de interrompê-lo para satisfazer necessidades básicas como almoçar.

“- *Por que eu não trouxe o papel para fazer a jornada pedagógica enquanto estou aqui no grupo?*” – Dispara uma servidora ao meu lado, agente socioeducativo, responsável por esta tarefa.

Se o trabalho pode produzir, igualmente, sentido, prazer e sofrimento e, uma vez que os trabalhadores apontam para a existência de um sofrimento patogênico nessa organização, o que

está em jogo que dificulta a procura por ajuda, por parte dos trabalhadores, e o conhecimento do processo saúde-doença pela gestão?

“- *A gente sabe que tem mais gente doente do que a demanda que chega*” (comentário de uma trabalhadora da SUSAS).

À medida que o coletivo de trabalhadores discutia acerca dos processos de trabalho, outras estratégias defensivas iam se revelando e demonstrando como a forma, a partir da qual as relações e a organização rígida do trabalho estão estruturadas, acarreta na elaboração dessas estratégias defensivas que, por sua vez, dificultam o reconhecimento do sofrimento e a busca por ajuda.

“- *As pessoas (servidores) não procuram ajuda porque o colega vai zoar*” (agente socioeducativo).

Nesse momento, é lançada ao grupo pelo pesquisador a estratégia defensiva do *cinismo viril*, muito comum entre os homens em postos de trabalho marcados por exigências de força, resistência e negação da fragilidade, e que, operando junto às demais estratégias defensivas, poderia estar colaborando para a dificuldade dos trabalhadores em procurar ajuda, dificultando, ainda, o reconhecimento do sofrimento no trabalho, inclusive, insensibilizando o reconhecimento do sofrimento do colega. Esse recurso à virilidade, enquanto estratégia de defesa, consiste em negar o sofrimento, o medo, a dor e qualquer traço de vulnerabilidade, mantendo uma postura de dureza, coragem e invulnerabilidade, como uma forma de se proteger psicologicamente diante de um ambiente hostil ou opressor.

Na perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho, o trabalhador que adota o cinismo viril não só nega o sofrimento, mas também despreza ou ridiculariza quem demonstra fragilidade. Assim, a dor alheia é banalizada, e o sofrimento vira motivo de zombaria. Essa estratégia defensiva, identificada em outras instituições socioeducativas pesquisadas e trazidas na revisão de literatura (Abreo, 2017; Martins; Silva; Neves, 2020), é particularmente perigosa, uma vez que o sofrimento que a mobiliza pode levar à prática da violência: “(...) as defesas podem ser terrivelmente perigosas, pois são capazes de gerar a violência social” (Dejours, 2007, p. 84).

Embora, em diversos momentos (seja no interior do grupo, seja em conversas informais fora do grupo com trabalhadores em particular), comparecessem demasiadas queixas relacionadas

ao sofrimento no trabalho, notava-se uma grande dificuldade desses mesmos trabalhadores em engajar-se no espaço coletivo para fazer análise sobre o que produz sofrimento e adoecimento. Na verdade, o que se nota é que até mesmo o sofrimento e o adoecimento quase sempre não são reconhecidos como parte de uma vivência subjetiva pessoal, mas ligada ao outro: é o outro que precisa de ajuda, é o outro que está adoecendo, que precisa estar no grupo, que surtou, que desistiu ou que tentou suicídio.

Como já ressaltado, a *negação*, enquanto estratégia defensiva, desempenha um papel ambivalente: embora possa proteger o trabalhador de um iminente colapso, permitindo-o a continuar trabalhando por mais um tempo, por outro lado, impede o reconhecimento das condições do trabalho que precisam ser mudadas, além de ser um obstáculo à ressignificação de sua relação com o trabalho e à elaboração consciente, levando-o, posteriormente, ao sofrimento patogênico. Assim, a negação pode se consolidar como uma cumplicidade silenciosa entre os trabalhadores, permitindo suportar a realidade do trabalho que, de outro modo, a consciência não pudesse talvez suportar. Todavia, dificulta a adoção de mudanças necessárias, acarretando na perpetuação das situações que geram sofrimento no âmbito da organização.

Em que pese os desafios encontrados na condução desta pesquisa e as defesas erigidas pelos trabalhadores face ao sofrimento, é incontestável que a intervenção realizada no campo tenha produzido seus efeitos. Ao iniciar os encontros, eu sempre costumava provocar um aquecimento que desencadeasse o início das discussões e análises do grupo. Esse momento inicial servia também para trazer alguns apontamentos, interpretações e hipóteses sobre as estratégias defensivas utilizadas pelos trabalhadores, para validação. Lembro-me de que, em um dado encontro, sugiro que façamos uma apresentação inicial dos participantes (havia novos membros no grupo), de maneira que cada um expusesse brevemente sua percepção a respeito do que produzia sofrimento e adoecimento na organização. Assim, com a intenção de provocar uma discussão, apresento a *aceleração* como estratégia defensiva predominante, recortando e justificando com alguns exemplos (situações e falas trazidas pelos próprios servidores desde o primeiro encontro). O grupo valida a interpretação do clínico-pesquisador e essa análise lançada dispara o debate do coletivo.

Nesse momento, uma servidora técnica verbalizou que ela estava tão acelerada pelas diversas demandas simultâneas que tinha que cumprir que nunca conseguia concluir todas ao final do dia. Lembrou que no primeiro encontro, há apenas dois meses contratada, estava

pensando em desistir do trabalho (pedir exoneração), mas que apesar dos desafios, atualmente não tinha mais essa intenção, indicando que a sua participação no grupo a havia ajudado, pelo apoio recebido, deixando-a mais aliviada.

Nessa organização, frequentemente o trabalho real foge do prescrito (nesse caso, do programado). E um exemplo disso é que não foi possível aplicar a técnica planejada para esse encontro, que já se prolongava por aproximadamente 2 horas (uma hora além do previsto), com discussões e análises sobre os processos de trabalho. Na verdade, os encontros sempre extrapolam o tempo previsto, em decorrência da nítida necessidade dos trabalhadores de se ter esse espaço de fala e de escuta (relato do pesquisador - diário de campo em junho de 2025).

O dispositivo de análise propiciou, portanto, não somente um espaço de fala e de escuta, mas também de possibilidade para confrontar com a própria experiência do trabalho, já que a transformação do mundo do trabalho exige que os trabalhadores repensem sua relação com a atividade, ressignificando-a. De fato, “sem mudanças no pensamento, toda ação reconduz, inevitavelmente, à repetição do existente” (Dejours; Bègue, 2010, p. 56).

Igualmente, o pesquisador- trabalhador quando se propõe a intervir e a pesquisar o próprio campo de atuação no qual se encontra implicado, deve ser capaz de analisar essa sua implicação, tornando-se ele mesmo um elemento analisador, operando, assim, enquanto um dispositivo que produz movimentos instituintes¹⁶, revelando aspectos ocultos da instituição e modificando as relações de forças que a constitui (Penido, 2020).

Nesse sentido, a experiência afetiva e analítica do trabalho compartilhada com os colegas dessa organização, favorecia com que eu tomasse consciência de minha implicação na instituição, mobilizando-me subjetivamente para esse processo de análise. A ansiedade gerada pela sobrecarga e pressões por resultados, levava-me a acelerar cada vez mais meu ritmo de trabalho, enquanto estratégia de defesa para evitar qualquer sensação de incompetência que eu pudesse vir a experimentar, além da exposição à eventual crítica a respeito do meu desempenho. Contudo, como efeito colateral, essa estratégia defensiva compartilhada com o coletivo de trabalhadores, me bloqueava para pensar no sofrimento decorrente da organização do trabalho.

Por diversas vezes, foi a escuta de outros trabalhadores e a identificação com o seu sofrimento e os elementos geradores desse sofrimento na organização, que me permitiram a

analisar minhas próprias questões com o trabalho. Não somente a escuta, mas também a elaboração e o registro escrito dos elementos do campo, e de como esses atravessam minha subjetividade. Assim, eu mantinha sempre o hábito de não postergar o registro em diário do que eu havia observado. Eis que o diário de campo possui mais do que uma função descritiva: ele também possui função elaborativa e analítica (registrando percepções, sentimentos e hipóteses), servindo como material para analisar a dupla dimensão do que acontece no campo (dimensão empírica) e do que acontece com o pesquisador e sua implicação com o campo (dimensão subjetiva). Ora, se em Dejours a transformação do sofrimento e a produção de conhecimento devem passar por esta relação intersubjetiva entre trabalhadores e pesquisador, isso implica em reconhecer que a análise da subjetividade do pesquisador não é um elemento acessório, mas condição necessária para o desvelamento do que permanece oculto na organização do trabalho, bem como para a catalisação de mudanças.

O tempo é curto e passa demasiadamente rápido. Estou com muitas demandas a cumprir. Como trabalhador agora, preciso retornar à minha função em outro espaço, em outro município. E assim, ‘acelerado’ como os demais trabalhadores dessa organização, me despeço” (relato do pesquisador - diário de campo em junho de 2025).

5.5. O real da atividade e novas possibilidades de ação

Antes de mais nada, frisamos que qualquer deslocamento subjetivo na direção de inventar novas possibilidades de se relacionar com o mundo do trabalho requer a ressignificação da atividade. É a análise do sofrimento e da atividade que vai propiciar uma reapropriação desse mesmo sofrimento, produzindo sentido no lugar das defesas. De fato, quando há sofrimento psíquico, o sujeito costuma lançar mão de defesas várias para não colapsar, seja negando, ridicularizando ou distorcendo a própria realidade do trabalho e aquilo que nela faz sofrer. A análise cria, assim, a possibilidade de dar sentido ao que antes era apenas dor ou angústia não nomeada. Ela é o que permite ao trabalhador substituir seus mecanismos e estratégias de defesa por processos de simbolização e de elaboração, na medida em que permite que ele reconheça suas

¹⁶ Em oposição às forças conservadoras que resistem a mudanças que possam perturbar o *status quo*, ou seja, aquilo que está instituído (tais como os valores e modos de representação estabelecidos como normais), os movimentos instituintes atuam enquanto forças inovadoras e contestatórias.

experiências de dor e de prazer como parte de sua história, de sua subjetividade e de sua relação com o mundo do trabalho.

Não se trata, portanto, de negar a qualquer custo ou de evitar as experiências negativas vividas, mas de buscar formas de manejo do sofrimento psíquico, de negociação com a realidade do trabalho, de modulação da atividade, de transformação de seu sentido e da própria organização do trabalho. O sofrimento criativo é aquele que passa a ser fonte de mobilização subjetiva para a mudança. Para isto, deve encontrar certa flexibilidade na organização do trabalho que ofereça alguma margem de negociação entre as imposições organizacionais e o desejo do trabalhador.

Aqui, evocamos também o processo inevitável, permanente e necessário de *renormalização* que, em Ergologia, possibilita operar com remodelagem, reinterpretção e ajustes face às normas prescritas da organização, uma vez que o real do trabalho nunca coincide exatamente com o que foi prescrito. Para tanto, as descobertas práticas, a engenhosidade, os ajustes, a bricolagem¹⁷ e tudo aquilo que constitui a *inteligência astuciosa* dos trabalhadores, precisa ser reconhecida pela organização, precisa se fazer visível, já que implica em estratégias construídas para dar conta dos desafios encontrados, e para os quais, muitas vezes, não há prescrição alguma anteposta. Todo esse processo de negociação com a organização do trabalho implica em agir nas brechas da rigidez institucional, de modo que, o uso da criatividade na resolução dos problemas e a liberdade de tomar decisões, é o que levará os trabalhadores, para além do desempenho das tarefas, ao exercício do prazer.

De mais a mais, é esse deslocamento subjetivo que, por meio da análise da atividade, permite a redescoberta do objeto e a ampliação do poder de agir dos trabalhadores, no sentido de se efetivar novas possibilidades de ação frente às exigências do trabalho. Possibilidades, essas, que não puderam ser materializadas e que constituem o *real da atividade*¹⁸, isto é, tudo aquilo em potencial que se teria desejado, que seria ou não possível fazer.

¹⁷ A "bricolagem", no contexto da Psicodinâmica do Trabalho, refere-se ao processo pelo qual os trabalhadores adaptam a organização formal do trabalho às suas necessidades individuais e coletivas, muitas vezes criando soluções criativas para lidar com as dificuldades e frustrações do trabalho.

¹⁸ Esse conceito, já apresentado anteriormente, é oriundo de uma outra abordagem teórico-metodológica – a Clínica da Atividade. Ele compreende todas as possibilidades não efetivadas no decorrer da ação do trabalhador, abrangendo a virtualidade de tudo aquilo que não se pôde ou não se conseguiu fazer e, ainda, os conflitos, os esforços fracassados e até mesmo o que se desejou ou se poderia ter feito. Todavia, não se trata de meras opções conscientes e executáveis que tornariam a atividade melhor, mas de ações recalçadas e inconscientes que operam de qualquer modo no desenvolvimento do trabalho, sendo que parte do que constitui o 'real da atividade' sequer se tornará ação concreta.

No curso desta pesquisa, provocados acerca de quais outras ações seriam, então, possíveis nesse campo de atuação, os trabalhadores trouxeram:

a) Aprofundar junto aos socioeducandos, os resultados das suas avaliações antes das audiências judiciais, de maneira que essa devolutiva seja compartilhada e realizada dentro de um processo que envolva também a autoavaliação, possibilitando, desse modo, que os socioeducandos compreendam suas próprias questões subjetivas e aspectos comportamentais envolvidos em sua trajetória, e refletindo, ainda, sobre seu engajamento (ou não) nas metas estabelecidas no Plano Individual de Atendimento (PIA), com elaboração crítica de sua conduta. Ressalta-se que essa devolutiva já é realizada, contudo, seu aprofundamento depende de melhores condições de trabalho, conforme apontamentos anteriores, já que a organização atual do trabalho dificulta que ela seja feita de forma ideal;

b) Contribuir para a criação de um espaço laboral de cooperação, diálogo e conciliação das distintas ideologias e perspectivas de atuação entre as categorias profissionais na Socioeducação;

c) Legitimar as intervenções realizadas junto aos socioeducandos pelas demais categorias profissionais, de maneira que os distintos saberes e fazeres sejam respeitados e reconhecidos;

d) Planejar e executar as atividades com responsabilidade, reconhecendo sempre os próprios limites pessoais (emocionais, físicos e técnicos), de modo a preservar a saúde mental e a qualidade do trabalho;

e) Buscar entender as situações difíceis no cotidiano do trabalho, tendo empatia com os colegas, sobretudo, diante dos desafios encontrados.

Além disso, o grupo de trabalhadores elaborou coletivamente novas estratégias para lidar com o sofrimento no trabalho, identificando aquelas que sejam mais eficientes para o enfrentamento e a mitigação dos fatores produtores de adoecimento no campo em análise:

- a) A exteriorização da angústia e do sofrimento em geral relacionado ao trabalho, o que inclui a busca de apoio no coletivo e na cooperação diante das dificuldades, dos conflitos ou das ameaças do trabalho;
- b) A busca ativa pelo autoconhecimento e fortalecimento emocional, reconhecendo os próprios limites, e evitando absorver críticas injustificadas ou que não condizem com a realidade concreta do trabalho;
- c) A adoção de práticas sociais satisfatórias que tragam prazer e valorizem as vivências fora do trabalho, como por exemplo, as práticas esportivas, atividades culturais, convivência familiar ou social, resgatando outras dimensões da identidade para além do trabalho;
- d) A desconexão com o trabalho nos períodos de folga, evitando a sua sobreposição à vida pessoal e respeitando os momentos de descanso como fundamentais para a recomposição física e emocional.

Tais estratégias representam movimentos de resistência e saúde por parte dos trabalhadores, que buscam reativar sua potência de agir diante de um contexto adverso, produzindo sentido, novas práticas, experiências e possibilidades de ressignificação na relação com o trabalho. Afinal, a capacidade subjetiva do trabalhador jamais é limitada pela realidade momentânea, mesmo quando o sujeito se torna, em um primeiro momento, complacente e submisso a ela (Bendassolli, 2011). Isso significa que, embora as condições externas imponham restrições, existe no trabalhador uma reserva de possibilidades, ou seja, um espaço interno de resistência e invenção, que pode ser mobilizado para reinventar a atividade e, assim, reconfigurar sua relação com o trabalho e com o mundo.

5.6. Reivindicações e propostas dos trabalhadores da Socioeducação

De modo geral, o sofrimento decorrente do trabalho na Socioeducação relaciona-se diretamente com alguns *fatores de risco psicossociais* percebidos pelos servidores participantes da presente pesquisa e que podem causar estresse, ansiedade, depressão e outros problemas de

saúde mental nos trabalhadores (BRASIL, 2024b), quais sejam: metas excessivas; sobreposição de tarefas e jornadas extensas que causam sobrecarga de trabalho; suporte/apoio institucional deficitário ou ausente; rigidez institucional; assédio moral e outras formas de violência laboral; relação abusiva do Poder Judiciário; falta de autonomia para tomada de decisões no trabalho, mesmo diante de situações que requeiram urgência na solução de problemas.

O suporte demandado pelos trabalhadores pode ser oferecido a partir de diversas ações e decisões institucionais que foram discutidas e elencadas durante o desenvolvimento do grupo de análise. A ausência desse suporte (ou suporte deficitário) constitui o que já foi apontado pela OMS quanto aos chamados fatores de risco psicossociais que estão relacionados à organização do trabalho e às interações interpessoais no ambiente laboral, bem como encontrados em outros estudos desenvolvidos nesse campo de atuação, descrita na revisão de literatura (Feijó, 2015; Monteiro *et al.*, 2023; Souza; Macêdo; Batista, 2023). Somado aos demais fatores de risco trazidos pelos servidores durante a pesquisa, tais condições caracterizam-se enquanto causas reconhecidas e apontadas pela literatura para produção de diversos problemas de saúde mental relacionados ao trabalho e, ainda, para ocorrência de acidentes de trabalho, abuso de substâncias psicoativas e até o suicídio (Rodrigues; Faiad; Facas, 2020).

Obviamente, essa discussão não passa pela lógica de uma radical eliminação do sofrimento no trabalho, algo simplesmente impossível na perspectiva da nossa abordagem teórica. A saúde, nesse sentido, não implica a ausência de sofrimento, contudo, como já bem destacado, a possibilidade de os trabalhadores mobilizarem recursos subjetivos e coletivos para sua elaboração, transformação e redirecionamento.

Por outro lado, “a saúde se conquista na medida em que são criadas condições para que os sujeitos se tornem capazes de agir diretamente sobre a atividade, quer individual ou coletivamente” (Bendassolli, 2011, p. 90), o que requer transformações concretas na realidade do trabalho e o deslocamento do trabalhador do lugar do sofrimento para o lugar de sujeito da ação. Isso significa que a saúde se constrói na capacidade de agir e de reinventar o trabalho, e não apenas em se adaptar a ele, o que somente é possível quando o sujeito tem espaço para participar das decisões e para transformar o modo de realizar suas tarefas, tornando-se ele o agente de sua própria experiência.

Assim, das recomendações e propostas elaboradas pelos trabalhadores da Socioeducação, seguem os principais encaminhamentos que emergiram a partir da análise do grupo:

a) Redução da jornada de trabalho, especialmente para aos técnicos de nível superior, que laboram em regime de 40 horas semanais:

A redução da jornada de trabalho dos servidores técnicos do Iases de 40 para 30 horas semanais sem redução salarial, na percepção dos trabalhadores, é uma medida essencial para garantir melhores condições de trabalho, minimizar o desgaste físico e mental, reduzir a incidência de adoecimento relacionado ao trabalho, dos afastamentos, do absenteísmo e da rotatividade profissional, aprimorando, assim, a qualidade do serviço prestado, já que esses profissionais são submetidos a uma carga horária extenuante, jornadas intensas e marcadas pela sobrecarga de trabalho e, ainda, seus postos de trabalho localizam-se majoritariamente em lugares distantes de suas moradias e mesmo dos centros urbanos.

b) Recomposição das equipes:

Devido à alta rotatividade de profissionais (decorrente dos contratos por regime de designação temporária que ainda constitui o maior vínculo de trabalho no Instituto, conforme registro no Siarhes), não é incomum que as equipes fiquem desfalcadas à medida que os contratos de trabalho chegam ao fim, sem possibilidade de renovação, acarretando em maior sobrecarga de trabalho para quem fica e, conseqüentemente, maior desgaste e adoecimento.

Outro efeito dessa forma de organização do trabalho é a quantidade de horas excedentes que os servidores em exercício acabam tendo que realizar, como já apontado, de modo que alguns servidores possuem no banco de horas saldo positivo de mais de 150 horas trabalhadas, para suprir a ausência/deficiência no quadro de servidores. A realização de concurso público para os diversos cargos (técnicos e agentes) é uma recomendação apresentada pelos servidores para suprir essa demanda.

c) Ampliação da equipe técnica multidisciplinar das unidades socioeducativas:

Em que pese a recomendação do Sinase (Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo), por meio de normativa do Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (CONANDA, Resolução nº 119/2006), que estabeleceu a *equipe mínima* para

execução da medida socioeducativa, na percepção dos profissionais que compõem a equipe multidisciplinar, essa *quantidade mínima* estabelecida de técnicos se mostra, na prática, insuficiente, uma vez que as atribuições desses profissionais são várias e, não raramente, como demonstrado nos relatos dos trabalhadores, o mínimo estabelecido nem sempre é alcançado, o que gera sobrecarga de trabalho e adoecimento. Nesse sentido, o próprio Sinase estabeleceu alguns parâmetros para o desenvolvimento da Política Socioeducativa, dentre eles, destacamos o eixo dos Recursos Humanos. Ao abordar sobre o item “5.2.1. Composição do quadro de pessoal”, considera que a relação socioeducativa pressupõe o estabelecimento de vínculo, o que, por sua vez, demanda conhecimento do adolescente. Por conseguinte, faz-se necessário que o profissional disponha de um tempo maior para o estabelecimento dessa relação e, ainda, que ele tenha sob sua responsabilidade um grupo reduzido de adolescentes (BRASIL, 2006).

Desse modo, não há óbice para que outros profissionais possam ser acrescentados às equipes para atender necessidades específicas do programa de atendimento, conforme previsto pela própria legislação do Sinase, em seu art. 12 (BRASIL, Lei nº 12594/2012).

d) Ampliação e fortalecimento da equipe da Subgerência de Saúde do Servidor (SUSAS):

Diante da proposta apresentada pela SUSAS ao GAT quanto à criação de ‘pontos focais’ nas unidades socioeducativas, por meio da disponibilização de servidor da própria unidade que desempenhará a função de acolher as demandas de saúde dos trabalhadores e encaminhar à gestão, o grupo trouxe uma contraproposta, sugerindo que, ao invés de eleger servidores das unidades para essa função, poderia direcionar servidores do próprio setor de gestão da saúde para acolher as demandas nas unidades. A preocupação do grupo gira em torno da eventual dificuldade que um servidor teria para acolher a demanda do próprio colega, por razões diversas: pelo colega não se sentir à vontade para se abrir com outro servidor da mesma unidade socioeducativa ou, ainda, porque esse servidor escolhido pela gerência da unidade para fazer esse papel poderia, a pedido da gestão, omitir, filtrar e obstaculizar o encaminhamento de demandas que revelassem a realidade do trabalho e trouxessem algum conflito de interesse para a gestão.

Outra alternativa proposta é a possibilidade de criação de uma ‘equipe itinerante’ da SUSAS para realização de visitas às unidades socioeducativas e acolhimento das demandas dos servidores.

Diante dessas questões e necessidades apresentadas, o grupo apontou a importância de ampliação e fortalecimento da equipe da SUSAS, que atualmente é insuficiente para fazer todo o trabalho necessário, inclusive esse, de estar nas unidades fazendo essa função. Ademais, que aquele Setor precisa ter autonomia e dotação orçamentária para realizar todo o trabalho que se propõe.

e) Menor rigidez e maior autonomia dos servidores nas decisões relacionadas aos processos de trabalho:

A construção de um sentido para com o trabalho, com redução da frustração, da insatisfação e do sofrimento do trabalhador, passa pela sua maior abertura em participar dos processos decisórios da organização, bem como em poder escolher as técnicas e os instrumentos a serem empregados na realização da tarefa, não devendo estar engessado para tomar decisões, sobretudo, diante de situações de urgências que requerem respostas e resoluções imediatas.

Além disso, na perspectiva dos trabalhadores, o ponto de vista e as necessidades destes não são considerados antes de se adotar uma punição para o servidor que infringe a norma, mesmo quando essa suposta ‘infração’ decorra de uma exigência das próprias condições de trabalho para apresentar soluções diante de um impasse e problema. Assim, na percepção dos trabalhadores, a organização tende, na maioria das vezes, a priorizar a punição em detrimento de outras formas de abordagem e de escuta do trabalhador.

Guardadas as suas devidas proporções e circunstâncias para cada situação concreta, o processo de *renormalização*, isto é, de remodelagem face às normas prescritas pela instituição, faz parte do que se faz no confronto com o *real do trabalho*, que é composto pelas descobertas práticas, pela engenhosidade, pelos ajustes e bricolagem, enquanto estratégias construídas para dar conta dos desafios encontrados, e para os quais, muitas vezes, não há prescrição anteposta. Esses processos, inevitáveis e permanentes, foram amplamente discutidos e analisados pelas abordagens clínicas do trabalho, quais sejam, a Ergologia (Holz, 2013) e a Psicodinâmica do Trabalho (Dejours; Abdoucheli; Jayet, 2011).

Essa tendência com viés punitivista da organização atrela-se, ainda, ao não reconhecimento do bom trabalho, quando este é assim desempenhado, na percepção dos servidores socioeducativos.

Uma forma de se obter maior autonomia, reconhecimento e participação dos trabalhadores nos processos decisórios da organização é instituir assembleias de servidores por categorias e gêneros profissionais (agentes, psicólogos, assistentes sociais, pedagogos, assistentes jurídicos etc.), em que as diretorias do Iases escutem os servidores, suas demandas e contribuições para o trabalho. Hoje, a Diretoria Setorial (DSE) já desenvolve essa prática junto aos profissionais técnicos de nível superior, iniciativa elogiada pelo grupo de pesquisa, diga-se de passagem, e que precisa ser garantida, fortalecida e instituída pelo Iases.

f) Reorganização da lotação dos servidores nos postos de trabalho:

Uma outra proposta trazida pelo grupo é a de que o Instituto repense a logística de deslocamento dos servidores casa-trabalho-casa, considerando a distância das unidades socioeducativas com relação aos grandes centros urbanos e o tempo gasto com esse deslocamento. Nesse sentido, recomenda-se que o Iases organize a localização dos servidores nos postos de trabalho, considerando o critério de proximidade, de modo que os postos sejam ocupados por quem resida mais próximo da unidade socioeducativa, uma vez que isso impacta positivamente na qualidade de vida dos trabalhadores, reduzindo a exaustão e o desgaste no trabalho.

g) Curso presencial para operadores do SAS:

Considerando a grande lacuna existente entre o *trabalho prescrito* e o *trabalho real* na organização e que foi abordada pelos trabalhadores, em destaque para as excessivas demandas por alteração da Jornada Pedagógica que é lançada no Sistema de Atendimento Socioeducativo (SAS), gerando retrabalho, sobrecarga, desgaste e sofrimento para os operadores do sistema, o grupo traz a proposta de que o Iases ofereça um curso presencial com essa temática. Desta maneira, uma alternativa apontada para sanar esse problema seria a disponibilização de curso presencial para quem atua junto ao SAS, abordando pontos que precisam ser ajustados, inclusive

ajustes no próprio sistema. Para os trabalhadores, isso facilitaria o registro diante das dificuldades de cumprir com as tarefas de acordo com o programado, considerando, ainda, que há um tempo limitado (e nem sempre hábil) para lançamento de informações no sistema e que dificulta esse registro. Essas exigências por alteração da Jornada Pedagógica decorrem da dinâmica organizacional peculiar que é atravessada por recorrentes situações imprevistas que irrompem no cotidiano do trabalho (como ocorrências de violência entre socioeducandos e comportamentos infracionais) e que, por sua vez, geram alterações constantes na Jornada Pedagógica.

Oportunamente, foi também apontada como proposta no quesito das formações oferecidas pelo Instituto, que essas sejam ofertadas para todos os servidores, sem critérios excludentes e privilégios. Na concepção do grupo de trabalhadores, algumas formações/treinamentos são restritos a uma categoria profissional específica (a exemplo, dos agentes), quando o envolvimento dos técnicos interessados em participar dos cursos tradicionalmente voltados para os agentes socioeducativos poderia facilitar os processos de integração, de comunicação e de diálogo entre os distintos saberes.

h) Acesso desburocratizado, formação e maior controle sobre o banco de horas:

Nas palavras dos trabalhadores, eles não têm controle sobre como é organizado e validado o banco de horas e, ainda, não recebem (exceto quando solicitam) o relatório com o saldo de horas trabalhadas. Queixam-se que, frequentemente, precisam fazer contato com a Gerência de Recursos Humanos para justificar ausências de registros de ponto, por vezes decorrentes de erro no equipamento (registro por biometria); de que não há uma formação específica para os trabalhadores sobre como funciona o banco de horas e o registro da frequência, com pouca transparência no processo de contabilização da frequência e de tudo que gira ao redor disso.

Queixam-se, ainda, que cada unidade socioeducativa possui um apoio em Recursos Humanos para organizar, justificar e encaminhar a frequência mensalmente à Gerência de Recursos Humanos do Instituto, mas que cada ponto desse de apoio atua de forma “discricionária”, segundo cada gestor local. Por fim, sugerem que os trabalhadores possam ter mais controle sobre o seu banco de horas e formação quanto a esse aspecto, de modo que a Gerência de Recursos Humanos do Instituto poderia enviar mensalmente para os servidores o relatório com o saldo de horas trabalhadas.

i) Apoio institucional, responsabilização e capacitação/orientação dos gestores para lidar com a violência sofrida pelos servidores nos espaços de trabalho:

Violência física, verbal, psicológica e ameaças constituem situações rotineiras às quais os servidores estão expostos nos espaços de trabalho, seja por meio dos relatos trazidos pelos trabalhadores com relação à violência praticada pelos jovens e adolescentes contra esses profissionais da Socioeducação, seja através de levantamento realizado pelo Setor de Saúde do Servidor do Instituto, que aponta as violências físicas e psicológicas advindas de adolescentes, dos superiores hierárquicos e dos colegas de trabalho (incluindo assédios e racismo) como uma das principais causas que geram demandas para atendimento e intervenção da SUSAS.

A exposição e vivência da violência por trabalhadores desse campo específico da Socioeducação também já foram relatadas em outras pesquisas (Feijó, 2015; Ragnini; Brüning, 2021), constituindo alguns dos elementos centrais que, associados à falta de apoio institucional, de reconhecimento e à sobrecarga de trabalho, agravam as condições que acarretam em sofrimento e adoecimento. Com efeito, as ocorrências de assédio e de outras formas de violências no trabalho requerem não somente a criação de novos dispositivos de atenção psicossocial voltados aos trabalhadores (Leão, 2012), mas também de responsabilização dos seus autores.

O grupo de trabalhadores aponta que a responsabilização dos adolescentes e jovens através da confecção de Boletim de Ocorrência e da instauração de Comissão de Avaliação Disciplinar (CAD) consistem em encaminhamentos adequados que a instituição deve fomentar para enfrentar essas situações. Evitar a exposição desnecessária dos servidores às circunstâncias de risco potencial para violência e para a integridade física dos trabalhadores, bem como a adoção de iniciativas voltadas para capacitação e orientação dos gestores para lidar com esse tipo de situação, podem ser também ações institucionais eficazes.

j) Implantação de Programa de Prevenção e de Enfrentamento do assédio moral:

Com a finalidade de enfrentar todas as formas de violências decorrentes das relações de trabalho, em especial o assédio moral e as diversas formas de discriminação, o grupo entende a necessidade da implantação de um programa específico, com participação, inclusive, da Corregedoria do Iases, que adote estratégias educativas, gestão humanizada nos espaços de

trabalho, proteção às pessoas denunciantes, procedimentos administrativos disciplinares, monitoramento e mecanismos de acolhimento, escuta ativa, orientação e acompanhamento dos trabalhadores vítimas de violência laboral.

k) Melhoria das condições estruturais das unidades socioeducativas:

A adequação das condições físicas estruturais nos postos de trabalho é um requisito essencial para a promoção da saúde do trabalhador. Espaços planejados de acordo com as necessidades humanas garantem conforto, segurança, acessibilidade e bem-estar - fatores esses diretamente relacionados à prevenção de adoecimentos ocupacionais, à redução de acidentes e ao aumento da qualidade de vida no trabalho. Por outro lado, a ausência de condições físicas adequadas potencializa riscos ergonômicos, biológicos e psicossociais, favorecendo o surgimento de doenças ocupacionais, absenteísmo e queda de produtividade. Nesse sentido, os servidores apontaram a necessidade de garantir espaços adequados para o descanso, além de refeitórios e banheiros direcionados aos trabalhadores da Instituição.

Do ponto de vista organizacional, tais adequações contribuem para a sustentabilidade do trabalho, uma vez que fortalecem a cultura de segurança, otimizam processos, minimizam custos com afastamentos e asseguram o cumprimento das normas regulamentadoras vigentes. Assim, investir na melhoria das condições físicas estruturais não representa apenas uma obrigação legal, mas uma estratégia eficiente de gestão em saúde e segurança do trabalho.

l) Implantação de diretrizes institucionais para os gestores das unidades socioeducativas:

O grupo de trabalhadores identificou a necessidade de que a Instituição estabeleça diretrizes de gestão voltadas às unidades socioeducativas, com ênfase na integração entre as equipes técnicas e de segurança socioeducativa. Considera-se fundamental que a gestão fomente a realização periódica de reuniões que envolvam todos os servidores das unidades, abrangendo todas as categorias profissionais. Tais encontros devem ter como finalidade o planejamento das ações, a discussão de estudos de caso, a análise dos processos de trabalho e a tomada de decisões

de forma coletiva, garantindo maior articulação, transparência e efetividade no desenvolvimento das atividades.

m) Instituição de espaços coletivos de discussão e análise do trabalho:

No sentido de transformar a realidade do trabalho na Socioeducação, produzir significado, cooperação, apoio mútuo, confiança e comunicação entre os trabalhadores, o grupo recomenda a instituição de espaços coletivos de escuta e análise dos trabalhadores (tal como o grupo em questão) que favoreçam a análise dos processos de trabalho, o diálogo entre as distintas equipes e a construção de novas práticas e de estratégias coletivas para lidar com os desafios nesse campo de atuação. Considerando as dificuldades apresentadas pelos servidores em se ausentarem dos seus postos de trabalho, o grupo propõe que a equipe da SUSAS desenvolva esses grupos *in loco*, buscando, ainda, levantamentos sistemáticos das demandas de saúde dos trabalhadores que demonstrem a importância desses dispositivos para o nível maior da gestão do Iases.

5.7. Apresentação dos resultados aos trabalhadores: restituição e validação coletiva

A pesquisa em Psicodinâmica do Trabalho é um processo complexo que inclui desde a interpretação dos dados que passam pela subjetividade do pesquisador, até a análise coletiva realizada pelos trabalhadores, por meio da restituição, com refutação ou validação dos resultados. Logo, a restituição e validação dos resultados não são apenas formalidades técnicas da pesquisa, porém consistem num ato clínico, ético e político, em que o pesquisador devolve aos trabalhadores uma leitura possível do que foi produzido coletivamente nas análises. Ademais, a apresentação final do produto da pesquisa é requisito previsto nas normativas que fundamentam e autorizam os procedimentos de pesquisa no Instituto.

É justamente através da análise coletiva que os trabalhadores podem, ao falar do seu sofrimento no trabalho, tomar consciência do que está oculto, mobilizando-se para agir e criar estratégias de enfrentamento e transformação da organização do trabalho. Assim, “o sofrimento deve ser compreendido, interpretado, elaborado e perlaborado num espaço público de discussão” (Mendes; Araújo; Merlo, 2011, p. 180) que dê voz ao não dito, onde a mobilização subjetiva e o

trabalho psíquico permitam a superação das resistências e das defesas inconscientes, com fins de reintegração dos conteúdos à consciência e modificação dos sujeitos.

Diversamente de uma teoria afirmativa, que busca a readaptação do sujeito à realidade imposta pela organização do trabalho, nosso referencial teórico-metodológico consiste em uma teoria crítica do trabalho que, ao partir da reconstrução da relação entre o trabalhador e sua realidade concreta do trabalho, visa à emancipação do sujeito, a desestabilização do que está posto nesse contexto e a análise do trabalho em sua relação com os processos de subjetivação (Mendes; Araújo; Merlo, 2011). A proposta, desse modo, é que o sujeito não paralise diante do sofrimento, mas que, através deste e de sua análise, seja impulsionado a buscar coletivamente formas de agir e soluções para enfrentar o mal-estar no campo do trabalho.

Sublinhamos que a validação da pesquisa em Psicodinâmica do Trabalho não ocorre pela simples concordância dos participantes diante das interpretações lançadas pelo pesquisador, mas pelo efeito que elas produzem na mobilização do coletivo, despertando novos relatos, lembranças, comentários e análises, ou seja, mantendo o grupo em movimento, com novas elaborações e aprofundamento das discussões. A validação é compreendida como um processo vivo de coanálise e coautoria entre pesquisador e trabalhadores, por meio do qual o conhecimento é conjuntamente construído.

Seguindo, portanto, os princípios desta abordagem teórica, a restituição e validação do material obtido foram realizadas tanto durante a pesquisa, isto é, no interior do grupo de análise constituído pelos trabalhadores e ao longo dos encontros, quanto na fase conclusiva para a produção do relatório final. No tocante a esta última fase, destacamos que o relatório definitivo passou por novas contribuições e discussões, seja pelo grupo de análise inicial constituído, seja por outros trabalhadores que não participaram inicialmente do grupo, mas que puderam contribuir no final do processo com o material apresentado e, inclusive, com as recomendações tecidas, análises e discussões dos resultados. Essa validação final ocorreu em dois momentos. Em um primeiro momento em que novos trabalhadores se uniram aos trabalhadores do GAT para modificar e contribuir com o relatório da pesquisa, o que consistiu no último encontro do grupo.

Em um segundo momento, os resultados desta pesquisa foram amplamente compartilhados, reunindo, desta vez, os trabalhadores em espaços, simultaneamente, físico e virtual (transmissão remota), com participação, inclusive, daqueles que não fizeram parte do grupo inicial de análise, contabilizando em média 50 servidores.

Essa experiência foi marcada por ricas interações, expressões de identificação com os resultados, tomada de consciência e mobilização cognitiva e afetiva. Ao evocar situações do trabalho que produzem sofrimento, houve servidores que se emocionaram e choraram durante seus relatos, ao final da apresentação. Importante considerar que os trabalhadores estavam bastante mobilizados e sensíveis nessa ocasião, devido ao suicídio que ocorrera, em dias anteriores, envolvendo um trabalhador do Instituto, com causas não esclarecidas, de modo que não foi possível associar o suicídio a fatores diretamente relacionados ao trabalho.

Resgato, oportunamente, o que foi apresentado no tópico “*Análise dos dados, Restituição e Validação (4.4)*” que compõe a seção referente à metodologia desta pesquisa. No tocante à validação da análise dos dados apresentados no relatório, Dejours (1992) destaca quatro considerações fundamentais: que os sujeitos participantes da pesquisa se reconheçam na descrição e na interpretação das situações de trabalho; que o relatório escrito seja fruto do consenso entre os participantes; que ele estimule a discussão entre as equipes, permitindo o desvelamento do sentido das condutas e significações do agir no trabalho; e, por fim, que o relatório mobilize a elaboração coletiva, permanecendo, por meses, como um instrumento vivo de análise e ação no contexto de trabalho. Nessa direção, o relatório de intervenção com os resultados da pesquisa deve não apenas fazer sentido e mobilizar os trabalhadores para a mudança subjetiva, mas operar como ferramenta de transformação do trabalho em sua dimensão processual e contínua, não se tratando de um produto final.

A elaboração coletiva, as contribuições e o reconhecimento nas situações reais de trabalho trazidas durante a devolutiva constituíram, certamente, a prova principal de validação das análises e do sofrimento experimentado pelos trabalhadores do sistema socioeducativo que aventaram, inclusive, a possibilidade de utilizar o resultado desta pesquisa como instrumento de reivindicações em outros espaços institucionais, via mobilização sindical, não se limitando, desse modo, ao encaminhamento institucional interno das propostas e recomendações de mudanças. Registra-se, nesse sentido, que o relatório final com os resultados, discussões e propostas realizadas pelos trabalhadores foi encaminhado para a instituição pesquisada para que seja anexado ao processo administrativo que deu causa e autorizou o presente procedimento de pesquisa e, concomitantemente, para ciência da gestão do Instituto.

Durante a apresentação dos resultados desta pesquisa, uma pergunta irrompe de forma inédita e instigante. Ela advém de uma trabalhadora que a assiste atentamente. Uma pergunta que

corta como uma navalha: *“a pesquisa pretendeu fazer uma análise do sofrimento e do prazer no contexto do trabalho nessa instituição, mas onde está o prazer? Foi possível identificar algo que traga, de fato, prazer?”*

Notoriamente, o sofrimento é uma categoria psicológica que dominou as falas, as queixas e as análises até aqui empreendidas. E que continuara constituindo a chave para compreensão dos processos subjetivos e da organização do trabalho mesmo durante a apresentação dos resultados. Uma categoria que, particularmente, perpassou por todo meu trabalho de pesquisa, não somente como objeto de análise, mas de experiência, seja no campo ao confrontar-me com a realidade trazida pelos colegas trabalhadores, seja durante a escrita e elaboração posterior do conteúdo. Sofrimento, diga-se de passagem, produzido nos meus diversos encontros e pelas múltiplas instituições e lugares ocupados: de trabalhador, de estudante, de clínico e de pesquisador. Sofrimento decorrente da organização do trabalho no campo pesquisado e, igualmente, da Universidade. Afinal, a pesquisa consiste também em um segundo trabalho, acumulado, que, somado ao primeiro, constitui-se enquanto fonte de sofrimento, ora patogênico, ora criativo, mas com todas suas pressões, exigências e contradições inerentes.

Se a dimensão da saúde no trabalho relaciona-se com a autonomia conferida no sentido de produzir ajustes na tarefa e, uma vez constatado ser difícil extrair algum prazer no exercício dessas atividades todas, isso apontaria para uma lacuna não respondida pela pesquisa ou para um sintoma estrutural decorrente da rigidez dessas organizações?

Se até agora a experiência do prazer não pôde ser encontrada ou, pelo menos conscientemente identificada, para mim, em particular, ainda não me parece tarde demais. Penso ser muito plausível que, na medida em que o produto desta pesquisa possa ser instrumentalizado para pleitear novas condições de trabalho e para promover alterações concretas dessa realidade vivida, o prazer vislumbrar-se-á em um novo horizonte tangível. Possivelmente, a economia do prazer já se encontra desenhada no movimento próprio de interrogar e questionar as normas, o lugar e o saber científico naturalizados como verdade; de encontrar brechas para modificação do que está instituído e cristalizado; na transgressão, enfim, como forma de resistência. Nessa direção, minha resposta àquela pergunta pertinente e provocativa, formulada por uma das trabalhadoras, assumiu a forma de uma nova indagação, dirigida a ela e aos demais presentes, com o objetivo de problematizar e elucidar a relação desses sujeitos com o seu próprio inconsciente: *“o prazer não poderia residir justamente no propósito da pesquisa, na medida em*

que ela possibilita que assumamos um novo posicionamento no rearranjo das forças institucionais, mais crítico e consciente, orientado à luta e ao enfrentamento dos processos que produzem alienação e adoecimento?”

Com efeito, na perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho, o sofrimento é inerente à experiência laboral, sendo a chance de sua transformação e redirecionamento o que será o fator determinante para a obtenção do prazer. É justamente mediante essa possibilidade de agir sobre as condições, a organização e os processos de trabalho que produzem sofrimento, que o trabalhador pode extrair prazer de sua atividade.

Embora não saibamos precisamente o destino dessa prática clínica até aqui desenvolvida, esperamos que essa experiência compartilhada seja não somente um ponto de partida, mas que produza efeitos profundos e duradouros sobre a realidade do trabalho nesta organização. Eis, portanto, uma grande oportunidade.

A propósito, se o suicídio devesse nos impactar, é porque ele também nos ocorre, eventualmente, enquanto uma opção possível diante do sofrimento. Entretanto, por ora postergo-o como a derradeira e mais radical defesa dentre as opções, elegendo, substitutivamente, outras estratégias e saídas para enfrentar e alterar a realidade. Na mobilização subjetiva, o ultimato do sofrimento é que nos convoca a transgredir tudo o que normatiza, nos adoce e nos enlouquece.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Demonstramos como, historicamente, os modelos tradicionais de organização do trabalho excluíram o registro subjetivo da dimensão da atividade, desmerecendo a importância do significado, do desejo, do reconhecimento e do afeto empregados pelo trabalhador naquilo que ele faz e nas suas relações estabelecidas no interior da organização.

A promoção da saúde nesse campo demanda pela recriação das situações concretas que compõem a realidade do trabalho, o que implica na ampliação da autonomia, do controle sobre a atividade e do poder decisório dos trabalhadores dentro da instituição. Com isso, a análise empreendida pelo coletivo de trabalhadores deve incidir não somente sobre a percepção das próprias defesas inconscientes empregadas para ocultar o que produz sofrimento na organização, mas também, deve revelar acerca de como essas estratégias defensivas elaboradas reforçam as práticas institucionais e as condições nocivas de trabalho. A compreensão da dimensão institucional das práticas, dos valores, das normas e da dinâmica de uma organização é condição

sine qua non para a promoção das mudanças necessárias e de novas possibilidades de atuação e de relação com o trabalho.

Nesse sentido, o espaço de fala e de escuta propiciado pelo grupo de análise foi um primeiro passo rumo à renormalização, ao reconhecimento do real do trabalho na Socioeducação e do saber daqueles que operam no ‘chão de fábrica’ dessa Política, na medida em que permite o confronto entre os portadores do conhecimento conceitual e os portadores dos saberes imanentes à atividade socioeducativa.

A análise tecida pelo grupo de trabalhadores ao longo desta pesquisa apontou diversos problemas gerados pela atual organização do trabalho e que se relacionam diretamente com o processo de adoecimento na instituição, acarretando em: baixa autonomia, sobrecarga e afastamentos por motivos de doença; insatisfação e desmotivação com o trabalho; diminuição da produtividade e da qualidade do trabalho; insegurança; conflitos; ruídos de comunicação; ocorrências de assédio e de outras formas de violência; denúncias e processos trabalhistas; maiores custos financeiros e danos à imagem da instituição (baixa credibilidade diante de outras instituições e da sociedade). Ademais, os aspectos negativos apontados refletem diretamente no trabalho desenvolvido junto aos adolescentes e jovens na instituição que percebem, na visão dos trabalhadores, esses aspectos que compõem a dinâmica e organização do trabalho.

Por outro lado, as mudanças institucionais necessárias, do ponto de vista dos trabalhadores, apontadas por meio das reivindicações e propostas aqui compiladas projetam diversos benefícios e vantagens que podem ser alcançados, se adotadas, ensejando em: redução de afastamentos, de faltas, de rotatividade, de custos financeiros e de processos administrativos disciplinares; aumento da produtividade, da assiduidade, da motivação e da qualidade do trabalho; promoção de saúde e de satisfação no local de trabalho; melhoria da comunicação e da imagem da instituição.

Decerto, houve muitos entraves para o desenvolvimento desse dispositivo clínico, em grande parte ligados à própria organização do trabalho. Nesse sentido, a própria rigidez da instituição apareceu como um aspecto determinante na obstaculização face à renormalização. Em resumo, houve análise das estratégias defensivas empregadas pelos trabalhadores, descrição das atividades e tomada de consciência a respeito daquilo que produz sofrimento nessa organização. Os desvios ao trabalho prescrito, isto é, o que constitui o ‘real do trabalho’, não foram devidamente apontados, ainda que certamente existam. Isso se deve, muito provavelmente, à

presença da desconfiança e do medo de punição – aspectos fortemente presentes no contexto analisado. Portanto, para que seja possível avançar em direção a transformações efetivas, é fundamental que a Saúde do Trabalhador promova espaços seguros, nos quais as pessoas possam expressar o real do trabalho sem receio de serem punidas.

As categorias ‘gênero’ e ‘raça’, embora sabidamente atravessem o cotidiano institucional e se relacionem diretamente com a dimensão socioeconômica do público atendido, não compareceram, pelo menos de forma explícita, nas falas dos trabalhadores, nem emergiram como questões e elementos centrais de análise no material produzido nesta pesquisa. Ademais, é importante destacar que, em sua formulação original, a Psicodinâmica do Trabalho, não toma essas categorias como princípios estruturantes de análise. Isso, contudo, não significa que tais dimensões não possam ser consideradas no âmbito dessa abordagem sempre que emergirem no campo empírico da pesquisa.

Concluimos que o espaço de análise propiciado pela presente pesquisa é um dispositivo potente e necessário que deve ser mantido, ao lado do fortalecimento do Setor de Saúde do Servidor (SUSAS), pois funciona, a um só tempo, enquanto dispositivo de produção de conhecimento, elaboração do sofrimento, colaboração, comunicação, integração das equipes, ressignificação da atividade e construção de estratégias para lidar com os desafios encontrados no real do trabalho. Assim, sugerimos a realização de futuras intervenções e pesquisas sobre o tema no campo em questão, por meio de um dispositivo clínico-metodológico que opere junto com os trabalhadores e que permita que os mesmos consigam expressar adequadamente suas vivências face ao real do trabalho e fazer análise da atividade, apontando novas possibilidades de ação.

Encerro aqui uma experiência coletiva e materializada do Desejo. Este se traduz em um potente dispositivo analítico do trabalho que visa produzir deslocamento do sofrimento ao prazer. Em suma, o produto elaborado, embora nunca finalizado, do nosso Inconsciente.

REFERÊNCIAS

- ABREO, L. O. **Entre capturas e resistências**: situações de saúde e adoecimento no trabalho de agentes socioeducativos. 2017.197 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.
- ALTOÉ, S. (Org.). **René Lourau**: analista institucional em tempo integral. São Paulo: Hucitec, 2004.
- AMADOR, F. S. Psicologia, Trabalho e Gestão? **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, Rio de Janeiro, vol. 69, n. 2, p. 21-33, 2017.
- BAILO, D. W. *et al.* Impacto dos Transtornos Mentais Relacionados ao Trabalho no Brasil: Uma Revisão de Dados e Perspectivas Epidemiológicas. **Brazilian Journal of Implantology and Health Sciences**, [S. l.], v. 6, n. 8, p. 4723–4733, 2024. DOI: 10.36557/2674-8169.2024v6n8p4723-4733. Disponível em: <https://bjih.emnuvens.com.br/bjih/article/view/3163>. Acesso em: 22 mar. 2025.
- BARROS, M. H.; AMADOR, F. S. Clínicas do trabalho: abordagens e contribuições da análise institucional ao problema clínico do trabalho. **Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, v.26, n.3, p. 55-69, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/trabedu/article/view/9638/6835>. Acesso em: 10 out. 2024.
- BASTOS, C. **Saúde do trabalhador**: um estudo com servidores da socioeducação do Estado do Paraná. 2022. 135 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2022.
- BATISTA, M.; RABELO, L. Imagine que eu sou seu sócia... Aspectos técnicos de um método em clínica da atividade. **Cadernos de psic. social do trabalho**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 1-8, 2013. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172013000100002. Acesso em: 05 out. 2025.
- BENDASSOLLI, P. F. Mal-estar no trabalho: do sofrimento ao poder de agir. **Revista Mal-estar e Subjetividade**, Fortaleza, v. 11, n. 1, p. 65 – 99, 2011.
- BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. Clínicas do trabalho: filiações, premissas e desafios. **Cadernos de psic. social do trabalho**, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 59-72, 2011.
- BERNARDINO, C.C. **A privação de liberdade e o adoecimento mental dos adolescentes em cumprimento de medida socioeducativa de internação**: as tentativas de suicídio na Unidade de Internação de Santa Maria – DF. 2016. 64 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Serviço Social) – Universidade de Brasília, 2016.
- BRASIL. Secretaria Especial dos Direitos Humanos. Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente. **Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo – SINASE**. Brasília, DF: CONANDA, 2006. Disponível em:

https://www.cnmp.mp.br/portal/images/cije/publicacoes/sinase_2006.pdf. Acesso em: 23 maio 2025.

BRASIL. Lei nº 12.594, de 18 de janeiro de 2012. Institui o Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SINASE) que regulamenta a execução das medidas socioeducativas destinadas a adolescente que pratique ato infracional e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 2012, n. 14, p. 3, 19 jan. 2012.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Portaria nº 1.419/2024**. Aprova a nova redação do capítulo “1.5 Gerenciamento de riscos ocupacionais” e altera o “Anexo I - Termos e definições” da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) - Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, 2024a. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/inspecao-do-trabalho/seguranca-e-saude-no-trabalho/sst-portarias/2024/portaria-mte-no-1-419-nr-01-gro-nova-redacao.pdf/view>. Acesso em: 19 abr. 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Empresas brasileiras terão que avaliar riscos psicossociais a partir de 2025**. Brasília, DF: Ministério do Trabalho e Emprego, 2024b. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Novembro/empresas-brasileiras-terao-que-avaliar-riscos-psicossociais-a-partir-de-2025#:~:text=Eles%20incluem%20fatores%20como%20metas,a%20atualiza%C3%A7%C3%A3o%20da%20NR%2D1?>. Acesso em: 19 abr. 2025.

BUTLER, J. **A vida psíquica do poder**: teorias da sujeição. Tradução: Rogério Bettoni. 1a. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2017.

BUTLER, J. **A força da não violência**: um vínculo ético-político. Tradução: Heci Regina Candiani. 1a. ed. São Paulo: Boitempo, 2021.

CANGUILHEM, G. **O normal e o patológico**. Tradução: Mana Thereza Redig de Carvalho Barrocas; Piare Macherey; Louis Althusser; Luiz Otávio Ferreira Barreto Leite. 6.ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2009. 129 p.

CANGUILHEM, G. Meio e normas do homem no trabalho. **Pro-Posições**, Campinas, v. 12, n. 2-3, p. 109–121, 2016. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/proposic/article/view/8643999>. Acesso em: 18 mar. 2025.

CLOT, Y. **A função psicológica do trabalho**. Tradução: Adail Sobral. 2a ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

CLOT, Y. **Trabalho e poder de agir**. Tradução: Guilherme João de F. Teixeira; Marlene M. Z. Vianna. Belo Horizonte: Fabrefactum, 2010. 182 p.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. Recomendação nº 98/ 2021. Recomenda aos tribunais e autoridades judiciais a adoção de diretrizes e procedimentos para realização de audiências

concentradas para reavaliar as medidas socioeducativas de internação e semiliberdade. Brasília: CNJ, 2021. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3949>. Acesso em: 19 abr. 2025.

CONANDA. Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente. Resolução nº 119/2006. Dispõe sobre o Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo e dá outras providências. Brasília: CONANDA, 2006. Disponível em: <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=104396>. Acesso em: 23 maio 2025.

CZERESNIA, D.; ALBUQUERQUE, M. F. M. Modelos de inferência causal: análise crítica da utilização da estatística na epidemiologia. **Rev. saúde pública**, v. 29, n. 5, p. 415-423, 1995.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. Tradução: Ana I. Paraguay; Lúcia L. Ferreira. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1992. 168 p.

DEJOURS, C. **O fator humano**. Tradução: Maria Irene S. Betiol; Maria José Tonelli. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. 104 p.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Tradução: Luiz Alberto Monjardim. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007. 158p.

DEJOURS, C. A psicodinâmica do trabalho na pós-modernidade. *In*: MENDES, A. M.; CRUZ LIMA, S. C.; FACAS, E. (Orgs.). **Diálogos em psicodinâmica do trabalho**. Brasília: Paralelo 15, 2007, p. 299-311.

DEJOURS, C. A carga psíquica do trabalho. *In*: DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. Tradução: Maria Irene S. Betiol *et al.* 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011a, p. 21-32.

DEJOURS, C. Trabalho e saúde mental: da pesquisa à ação. *In*: DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. Tradução: Maria Irene S. Betiol *et al.* 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011b, p. 45-65.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E. Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. *In*: DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. Tradução: Maria Irene S. Betiol *et al.* 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011, p. 119-143.

DEJOURS, C.; BÈGUE, F. **Suicídio e Trabalho**: o que fazer? Tradução: Frank Soudant, Brasília: Paralelo 15, 2010. 128p.

DEJOURS, C.; JAYET, C. Psicopatologia do trabalho e organização real do trabalho em uma indústria de processo: metodologia aplicada a um caso. *In*: DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. Tradução: Maria Irene S. Betiol *et al.* 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011, p. 67-118.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. Tradução: Maria Irene S. Betiol *et al.* 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 145 p.

DELEUZE, G. **Foucault**. Tradução: Claudia Sant'Anna Martins. Revisão da tradução: Renato Janine Ribeiro. São Paulo: Brasiliense, 2005.

DEVEREUX, G. **De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement**. Paris: Flammarion, 1967.

FACAS, E. P. **PROART**: riscos psicossociais relacionados ao trabalho. Porto Alegre: Editora Fi, 2021. *E-book*. 109 p. DOI 10.22350/9786559173686. Disponível em: <http://www.editorafi.org>. Acesso em: 29 nov. 2025.

FEIJÓ, F. R. **Saúde mental e qualidade de vida em trabalhadores da Fundação de Atendimento Socioeducativo do Estado do Rio Grande do Sul**. 2015. 155 f. Dissertação (Mestrado em Saúde Coletiva) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

FERREIRA, M. J. B.; BARROS, M. E. B.; GOMES, R. S. Experiência dialógica em clínica do trabalho: um percurso metodológico. **Mnemosine**, [S. l.], v. 15, n. 1, p.280 – 297, 2019. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/mnemosine/article/view/45986>. Acesso em: 11 out. 2024.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir**: nascimento da prisão. Tradução: Raquel Ramalhete. Petrópolis: Vozes, 1987. 288p.

FOUCAULT, M. **História da sexualidade 1**: a vontade de saber. Rio de Janeiro: Graal, 1988.

FREUD, S. **Além do princípio do prazer**. Tradução: Paulo César de Souza. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

HELOANI, R.; LANCMAN, S. Psicodinâmica do trabalho: o método clínico de intervenção e investigação. **Revista Produção**, [S. l.], v. 14, n. 3, p. 077-086, set - dez, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/M58nPPDtHKLhT7pGqZwmGZG/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 14 out. 2024.

HOLZ, E. B. Dispositivo dinâmico de três polos e metodologia geral em Ciências sociais: discutindo uma analogia. **Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, v.22, n.2, p.155-167, 2013.

IASES. Caderno de Orientação Técnica. Vitória: Instituto de Atendimento Socioeducativo do Estado do Espírito Santo, 2018. Disponível em: https://iases.es.gov.br/Media/iases/Arquivos/Caderno%20de%20Orienta%C3%A7%C3%A3o%20T%C3%A9cnica_Iases_2018.pdf. Acesso em: 20 jul. 2025.

IASES. Estabelece o Regulamento Disciplinar Institucional das Unidades Socioeducativas do Instituto de Atendimento Socioeducativo do Espírito Santo – IASES. Vitória: Instituto de

Atendimento Socioeducativo do Estado do Espírito Santo, 2024. Disponível em: <https://iases.es.gov.br/Media/iases/Arquivos/2024/Regulamento%20Disciplinar%20Institucional%20-Julho%20de%202024.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2025.

LAURELL, A. C. La salud-enfermedad como proceso social. **Revista Latinoamericana de Salud**, México, v. 2, p. 1-22, 1982.

LAZZARATO, M. **Fascismo ou revolução?**: o neoliberalismo em chave estratégica. São Paulo: N-1 edições, 2019. 207 p.

LEÃO, L. H. C. Psicologia do trabalho: aspectos históricos, abordagens e desafios atuais. **Rev. Estudos Contemporâneos da Subjetividade**, [S. l.], v. 2, n. 2, p. 291-305, 2012. Disponível em: <http://www.periodicoshumanas.uff.br/ecos/article/viewFile/1008/722>. Acesso em: 18 mar. 2025.

LHUILIER, D. Filiations théoriques. In: LHUILIER, D. **Cliniques du travail**. Tradução: Maria Helena C.V. Trylinski. Revisão Técnica: Pedro F. Bendassolli. Toulouse: Éditions Érès, 2007, p. 21-57.

LIMA, M. E. A. Abordagens clínicas e saúde mental no trabalho. In: MERLO, A. R. C. *et al.* **Clínicas do trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade**. São Paulo: Atlas, 2011, p. 227-257.

LOURAU, R. **Análise Institucional e Práticas de Pesquisa**. UERJ, 1993.

MAIA, I. M.; MORAIS, N. A. Engajamento com o trabalho e exaustão emocional de profissionais da socioeducação. **Psicologia: Ciência e Profissão**, [S. l.], v. 43, p. 1-15, 2023.

MARTINS, S. A. K. *et al.* Inquietações e estratégias de enfrentamento relatadas nas rodas de terapia comunitária integrativa por trabalhadores de um centro de socioeducação do Paraná. **Temas em Educ. e Saúde**, Araraquara, v. 16, n. esp. 1, p. 409-421, 2020.

MARTINS, S. R.; SILVA, D. B.; NEVES, N. S. A. Os trabalhadores da socioeducação: escuta clínica junto aos trabalhadores socioeducativos e adolescentes em regime de semiliberdade. **Farol rev. de estudos org. e sociedade**, Belo Horizonte, v. 7, n.18, p. 228-284, 2020.

MENDES, A. M. **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisa**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007. 272 p.

MENDES, A. M.; ARAÚJO, L. K. R.; MERLO, A. R. C. Prática clínica em psicodinâmica do trabalho: experiências brasileiras. In: MERLO, A. R. C. *et al.* **Clínicas do trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade**. São Paulo: Atlas, 2011, p. 169-187.

MENDES, R.; DIAS, E.C. Da medicina do trabalho à saúde do trabalhador. **Rev. saúde pública**, São Paulo, v. 25, n. 5, p. 341-349, 1991.

MONCEAU, G. Implicação, sobreimplicação e implicação profissional. **Fractal rev. de psicologia**, Niterói, v. 20, n. 1, p. 19-26, 2008.

MONTEIRO, J. K. *et al.* “Quero enxergar um pouco mais”: atividades e contexto de trabalho do agente socioeducador. **Cadernos de psic. social do trabalho**, São Paulo, v. 26, p. e185433, 2023.

NETO, J. M. S. *et al.* Mentas em risco: epidemiologia dos transtornos mentais ocupacionais em homens no Brasil (2010-2022). **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 10, n. 6, p. 4129–4145, 2024. DOI: 10.51891/rease.v10i6.14709. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/14709>. Acesso em: 22 mar. 2025.

NIETZSCHE, F. W. **Genealogia da moral: uma polêmica**. Tradução: Paulo César de Souza. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

OLIVEIRA, W. H. C.; BRAGIO, J. Impacto psicológico da privação de liberdade na violência autoprovocada entre adolescentes: manejo e correlações. **Revista Foco**, [S. l.], v. 16, n. 12, p. e3928, 2023. DOI: 10.54751/revistafoco.v16n12-107. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/3928>. Acesso em: 18 out. 2024.

PENIDO, C. M. F. Trabalhador-pesquisador: análise da implicação como resistência ao distanciamento do objeto. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 26, n. 1, p. 380-396, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/43138/2/claudiaTrabalhadorPesquisador.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2025.

PONTES, F. Rede Abraço e Iases firmam parceria inédita para prevenção da saúde dos servidores. Instituto de Atendimento Socioeducativo do Estado do Espírito Santo, 2024. Disponível em: <https://iases.es.gov.br/Not%C3%ADcia/rede-abraco-e-iases-firmam-parceria-inedita-para-prevencao-da-saude-dos-servidores>. Acesso em: 18 out. 2024.

RAGNINI, E. C. S.; BRÜNING, C. Psicologia, saúde e trabalho: atuação junto a trabalhadoras e trabalhadores da socioeducação a partir de um projeto universitário de extensão, ensino e pesquisa. **Rev. Extensão & Cidadania**, [S. l.], vol. 9, n. 16, p. 267-299, 2021.

ROBERT, C. *et al.* “A gente fica institucionalizado também!”: cotidiano, saúde mental e processos de trabalho na percepção das equipes de unidades socioeducativas. **Interface**, Botucatu, v. 26, p. e210290, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/icse/a/SCFFP9Xdc9MSBBxDF98tVR/?lang=pt>. Acesso em: 14 out. 2024.

ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. A respeito do conceito de experiência na clínica da atividade. **Pesquisas e Práticas Psicossociais**, São João del Rei, vol. 13, n. 2, p. e2642, 2018. Disponível em: <https://pepsic.bvsalud.org/pdf/ppp/v13n2/15.pdf>. Acesso em: 05 out. 2024.

RODRIGUES, C. M. L.; FAIAD, C. ; FACAS, E. P. Fatores de risco e riscos psicossociais no trabalho: definição e implicações. **Psic.: Teor. e Pesq.**, [S. l.], v. 36, n. Especial, 2020. DOI: 10.1590/0102.3772e36nspe19 . Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/revistaptp/article/view/27563>. Acesso em: 19 maio. 2025.

SAMPAIO, J. R. Psicologia do trabalho em três faces. *In*: GOULART, I. B.; SAMPAIO, J. R. (Orgs.). **Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998, p. 19-40.

SATO, L. Psicologia, saúde e trabalho: distintas construções dos objetos “trabalho” e “organizações”. *In*: ANDRADE, A. N.; TRINDADE, Z. A. (Orgs.). **Psicologia e saúde: um campo em construção**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2003, p. 167-178.

SELIGMANN - SILVA, E. **Desgaste mental no trabalho dominado**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ; Cortez Editora, 1994. 324 p.

SOARES, L. M. B. **Trabalho e Estresse – um Estudo com Agentes Socioeducativos**. 2013. 97 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

SOARES, T. P.; RIBEIRO, J. P. *Burnout* e Perfil de Saúde Mental da Gestão Socioeducativa do Distrito Federal: Dados Estatísticos. **Peer Review**, [S. l.], vol. 5, n. 1, p. 31-50, 2023.

SOLDERA, L. M. Clínicas do trabalho: concepção histórica e desenvolvimento de uma proposta heterogênea. **Trabalho (En)Cena**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 50–64, 2017. DOI: 10.20873/2526-1487V2N150. Disponível em: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/encena/article/view/3979>. Acesso em: 04 out. 2025.

SOUZA, D. C.; MACÊDO, E. M. T.; BATISTA, M. H. (Orgs.). **Linha de cuidado para a atenção integral ao(à) trabalhador(a) com transtorno mental relacionado ao trabalho**. Fortaleza: Governo do Estado do Ceará, 2023. *E-book*. 59 p. ISBN 978-65-00-71632-0. Disponível em: https://www.saude.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/9/2022/08/Linha_de_Cuidado_para_atencao_integral_ao_trabalhador_com_transtorno_mental_relacionado_ao_trabalho.pdf. Acesso em: 05 out. 2024.

WISNER, A. **A inteligência no trabalho**. São Paulo: Fundacentro, 1994.

APÊNDICE A- TCLE



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E NATURAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA INSTITUCIONAL

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O (a) sr(a) está sendo convidado (a) a participar da pesquisa chamada PSICODINÂMICA DO TRABALHO NA SOCIOEDUCAÇÃO: ANÁLISE DO PRAZER E DO SOFRIMENTO NA PRIVAÇÃO DE LIBERDADE, sob a responsabilidade de WALLACE HUGO CANGUSSU DE OLIVEIRA.

Essa é uma pesquisa que trata de analisar a relação entre o trabalho no campo da socioeducação com os processos de saúde-doença dos trabalhadores nesse campo, tendo como principal objetivo compreender o impacto do trabalho desenvolvido na privação de liberdade com jovens e adolescentes sobre a saúde do trabalhador, buscando analisar os processos de trabalho e criar novas condições para o seu desenvolvimento. Justifica-se, desse modo, para ampliar o conhecimento teórico-científico quanto à temática em questão, além de possibilitar a sugestão de modificações no âmbito da realidade socioeducativa, reduzindo fatores relacionados ao adoecimento ocupacional.

PROCEDIMENTOS UTILIZADOS

Sua participação será por meio de encontros em grupo formado pelos trabalhadores do sistema socioeducativo, onde haverá discussão e análise dos processos de trabalho. Além de favorecer a produção de conhecimento sobre o trabalho realizado, o grupo proposto se caracteriza enquanto um espaço no qual os trabalhadores poderão elaborar e transformar suas experiências de sofrimento e sua relação com o trabalho. O pesquisador utilizará de diário de campo para registro de observações e aplicará técnicas disparadoras da análise durante os encontros.

Para obter informações necessárias a uma melhor compreensão da instituição pesquisada, bem como para favorecer a intervenção e condução do grupo, poderão ser acessados registros de atendimentos em saúde dos servidores da Instituição, além de documentos e pesquisas/levantamentos institucionais relacionados à saúde do trabalhador. Assim, todo acesso à documentação ocorrerá com a sua autorização e a dos responsáveis institucionais.

DURAÇÃO E LOCAL DA PESQUISA

O desenvolvimento dos encontros grupais ocorrerá entre 5 e 6 meses, ou a critério da instituição pesquisada, com periodicidade mensal (porém sempre a ser combinado com o grupo, podendo ser de menor intervalo). Os encontros terão duração estimada entre 30 a 60 minutos e ocorrerão em espaço a ser definido pela instituição pesquisada.

RISCOS E DESCONFORTOS

Por se tratar de uma pesquisa-ação que visa promover análises institucionais e movimentos de mudança, eventuais crises que são comuns a todo processo analítico, podem surgir. É possível, assim, que a tomada de consciência e a fala de questões antes desconhecidas, ou encobertas, provoquem eventual mal-estar coletivo, discordâncias e/ou conflitos, podendo fazer emergir dificuldades temporárias nas relações entre os trabalhadores da instituição.

Apesar de eventuais desconfortos esperados pela sua participação na pesquisa, estes são mínimos e tendem a ser reduzidos pelo próprio processo de intervenção clínica no grupo. Além disso, o (a) sr (a) receberá assistência psicológica caso necessário, podendo, ainda, interromper o procedimento a qualquer momento, retirando-se da pesquisa, recusar a responder qualquer pergunta que se sinta desconfortável e/ou a participar de qualquer técnica e/ou atividade proposta.

BENEFÍCIOS

Tratando-se de uma pesquisa de caráter clínico, o que implica em um processo de cuidado, podem-se beneficiar todos os sujeitos diretamente envolvidos no processo de análise promovido pela presente pesquisa-ação. Assim, um dos benefícios diretos com a sua participação é ampliar a autonomia e poder decisório dos trabalhadores dentro da instituição, a partir da análise das práticas institucionais que possam promover mudanças necessárias. A compreensão da dimensão

institucional das práticas acompanhará, assim, processos de mudança institucional — de regras, valores, normas, atos e ações — que abrem possibilidades de invenção de novas práticas e modos de relação com o trabalho.

GARANTIA DE ASSISTÊNCIA E INDENIZAÇÃO

O sr(a) tem assegurado o direito à assistência e indenização, caso sejam eventuais danos identificados como decorrentes da pesquisa.

GARANTIA DE RECUSA EM PARTICIPAR DA PESQUISA E/OU RETIRADA DE CONSENTIMENTO

O (a) sr (a) não é obrigado (a) a participar da pesquisa, podendo deixar de participar dela em qualquer momento de sua execução, sem que haja penalidades ou prejuízos decorrentes de sua recusa. Caso decida retirar seu consentimento, o (a) sr (a) não mais será contatado (a) pelo pesquisador.

GARANTIA DE MANUTENÇÃO DO SIGILO E PRIVACIDADE

O pesquisador se compromete a resguardar sua identidade durante todas as fases da pesquisa, inclusive após publicação. Os dados coletados serão igualmente mantidos em sigilo, sendo os mesmos utilizados somente para o desenvolvimento da pesquisa, para apresentação em artigos e dissertação, resguardada a identidade dos participantes da pesquisa.

GARANTIA DE RESSARCIMENTO FINANCEIRO

A pesquisa não gerará despesas para os participantes, que também não receberão qualquer vantagem financeira para sua participação, porém, caso ocorram haverá ressarcimento.

ESCLARECIMENTO DE DÚVIDAS

Em caso de dúvidas sobre a pesquisa ou para relatar algum problema, o(a) Sr.(a) pode contatar o(a) pesquisador(a) WALLACE HUGO CANGUSSU DE OLIVEIRA no telefone (27) 988950315 e-mail: whugovix@gmail.com.

Em caso de denúncias e/ ou intercorrências na pesquisa, o participante poderá contatar o Comitê

de Ética e Pesquisa da UFES por meio do telefone: (27) 3145-9820, pelo e-mail: cep.goiabeiras@gmail.com, pessoalmente ou pelo correio, através do endereço: Av. Fernando Ferrari, 514; Campus Universitário, sala 07 do Prédio Administrativo do CCHN, Goiabeiras, Vitória - ES, CEP 29.075-910.

Declaro que fui verbalmente informado (a) e esclarecido (a) sobre o presente documento, entendendo todos os termos acima expostos, e que voluntariamente aceito participar deste estudo, concedendo o acesso à documentação/registros de saúde eventualmente necessários. Também declaro ter recebido uma via deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, de igual teor, assinada pelo (a) pesquisador (a) principal ou seu representante, rubricada em todas as páginas.

VITÓRIA/ES, __/__/____.

Participante da pesquisa

O **pesquisador responsável declara** que esta pesquisa foi avaliada e autorizada pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos/UFES e que todos os procedimentos experimentais estão de acordo e obedecendo aos princípios éticos, conforme Resoluções nº 466/12 e 510/16 do CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE, que estabelecem as diretrizes e normas regulamentadoras para as pesquisas envolvendo seres humanos no país.

VITÓRIA/ES, __/__/____.

WALLACE HUGO CANGUSSU DE OLIVEIRA

(Pesquisador Responsável)